# تطوير تصور مقترح لأبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين في جامعة القدس المفتوحة

د. عبد حمايل*

* مدير مركز أريحا الدراسي – جامعة القدس المفتوحة.

## ملخص البحث

العنوان: تطوير تصور مقترح لأبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين في جامعة القدس المفتوحة.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير تصور مقترح لأبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين( الضفة الغربية)، وأجابت عن الأسئلة الآتية:

ما مستوى درجة أبعاد السلوك الإداري للقائد الإداري المتوقع له النجاح في عمله كما يراها القادة الإداريون في جامعة القدس المفتوحة ؟

وانبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مستوى درجة كل من : البعد الفلسفي، والبعد الأخلاقي، وبعد الشخصية، وبعد الدافعية، وبعد الجماعة، وبعد القيادة، وبعد الصراع، وبعد الثقافة وبعد لتطوير، وبعد التقييم، للقائد الإداري المتوقع له النجاح في عمله؟
٢. ما ترتيب أبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين الذين يتوقع لهم النجاح في عملهم مرتبة تنازليا تبعا لدرجة أهميتها؟
٣. ما أعلى معيار فرعي لكل بعد من أبعاد السلوك الإداري التي يجب توفرها في القائد الإداري الذي يتوقع له النجاح في عمله مرتبة تنازليا تبعا لدرجة أهميتها؟
٤. ما النموذج المقترح لأبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين الذين يتوقع لهم النجاح في عملهم في جامعة القدس المفتوحة؟

وتكون مجتمع الدراسة من رئيس الجامعة ونوابه ومديري الدوائر والمراكز الملحقة برئاسة الجامعة بالإضافة إلى مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية المنتشرة في المحافظات الفلسطينية ( الضفة الغربية) بين بداية شهر كانون الثاني ونهايته من العام الدراسي ٢٠٠٥-٢٠٠٦م والبالغ عددهم ( ٥٧)إداريا . كما دلت عليهم إحصائيات دائرة شؤون الموظفين.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانه طورها بنفسه و تكونت من ( ٦٠ ) (معيارا)موزعة على (١٠ ) أبعاد من أبعاد السلوك الإداري بعد التأكد من صدقها بالتحكيم، ومن ثباتها الكلي باستخدام معادلة كرومباخ ألفا، حيث وصل ثباتها الكلي إلى (٩٣ , ٠ ).

واستخدم الباحث التحاليل الإحصائية التالية: -المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل معيار والدرجة الكلية لكل بعد للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: -

١ . حصلت جميع أبعاد السلوك الإداري على درجة موافقة( كبيرة جدا) بنسبة مئوية أكثر من (٨٠٪).
٢ . حصل البعد الأخلاقي للقائد الإداري على المرتبة الأولى من بين الأبعاد العشرة.
٣ . حصل بعد الصراع على المرتبة العاشرة والأخيرة .
٤ . حصل (٥٥) معيارا من مجموع معايير الأبعاد (الستين) الواردة في أداة الدراسة على درجة موافقة (كبيرة جدا) بنسبة مئوية أكثر من (٨٠٪).
٥ . حصلت (٥) معايير على درجة موافقة (كبيرة) بنسبة مئوية أكثر من (٧٠٪)
٦ . وتوصل الباحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير السلوك الإداري للقادة الإداريين المتوقع لهم النجاح في عملهم في جامعة القدس المفتوحة.

*tributed in the Palestinian areas (West Bank) in January of the academic year 2005/2006.*

*To achieve the aims of the study, the researcher used a questionnaire he had developed, which consisted of 60 standards distributed over ten administrative behavior dimensions. The questionnaire was tested for validity by experts and for reliability (which reached 0.93) using the Cronbach alpha.*

*In order to answer the study questions, the researcher used the following statistical analyses: means, standard deviation, percentages for standards, and the total degree for every dimension .*

*The study concluded the following:*

1. *All the 10 administrative behavior dimensions obtained an agreement degree higher than 80%*
2. *The ethical dimension for the administrative leader ranked the first.*
3. *The conflict dimension ranked the tenth (the last).*
4. *55 Standards out of 60 dimension standards achieved an agreement degree of more than 80%.*
5. *5 Standards achieved an agreement degree of more than 70%.*
6. *The researcher arrived at the possibility of suggesting a proposed plan for developing the administrative behavior of the head administrators at Al-Quds Open University.*

## Abstract

*Title: A proposal for Developing the Administrative Practice of the Head Administrators at Al-Quds Open University.*

*This study aimed to develop a proposal plan regarding the dimensions of the administrative practice of the head administrators at Al-Quds Open University in Palestine (West Bank).*

*The study attempted to provide answers to the following central question:*

*(What is the level of the dimensions of the administrative behavior of the potentially successful head administrators as seen by the head administrators at Al-Quds Open University?)*

*This questions has emerged from the following sub- questions:*

1. *What is the level of the philosophical, ethical, personal, motivational, cultural group, conflict, development, and evaluation dimensions of the potentially successful administrative head?*
2. *How can the dimensions of the administrative behavior for the leaders be arranged in a descending manner according to the degree of importance?*
3. *What is the highest subordinate standard for each dimension of administrative behavior of potentially successful head administrators arranged in a descending manner according to importance?*
4. *What is the proposed model of administrative behavior for the potentially successful head administrators of Al-Quds Open University?*

*The study population consisted of 57 administrators according to the Personnel Affairs Department statistics including the president, the vice-presidents, the heads of the departments and centers directly linked to the university presidency as well as the directors of the educational regions dis-*

# المشكلة وإطارها النظري

## المقدمة:

في ظل التحديات والمتطلبات الكثيرة التي تواجه الإدارة التربوية والتعليمية في الجامعات في هذا الوقت، وحاجة النظم التربوية والتعليمية الجامعية للتجديد المستمر والتطوير والسعي لزيادة الفاعلية والكفاءة والإبداع، تواجه المؤسسات التربوية الجامعية والقائمون عليها هذه التحديات والمتغيرات من وقت لآخر لتحقيق الملاءمة والانسجام مع الظروف البيئية المتطورة والمتغيرة لتتمكن من القيام بدورها بشكل فاعل يضمن لها تجنب الأزمات والمحافظة على استمراريتها بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها. ولكي تحقق الإدارة التربوية والتعليمية نجاحها المرجو، فلا بد أن يتوافر لها الجهاز الإداري التربوي المتطور والمتجدد، والإداريون التربويون القياديون المؤهلون القادرون على القيام بالأمور التالية: متابعة أهداف التربية والاستنارة بها، وفهم المناهج والعمل على إغنائها، و تزويد الجهاز التربوي والتعليمي بالمؤهلات والمهارات اللازمة، وإنماء الروح المعنوية لدى العاملين، وتنظيم عمليات التوجيه والإشراف والتقويم والمتابعة، والاهتمام بالإعلام التربوي، وتوثيق الصلات مع فعاليات المجتمع، وبناء العلاقات العلمية والثقافية والاجتماعية مع المؤسسات الأخرى، وتأمين الموارد المالية والإمكانات اللازمة لضمان النمو المهني المستمر للعاملين، ومتابعة المستجدات في حقلي التربية والتعليم والإدارة والاستفادة منها.

ويرى (الطويل، ١٩٩٨) أنه، ونظراً إلى حساسية دور الإداريين وخاصة القادة منهم، لا بد من العناية بتطويرهم وإعدادهم، مما يثير التساؤل عن كيفية تطوير القادة الإداريين وبنائهم ؟ أعبر سبل التدريب أم عبر سبل التربية أم عبر السبيلين معا؟.

كما أبرز (الطويل، ١٩٩٩) أيضا التحديات التي تواجه العاملين في الإدارة التعليمية في القرن الحادي والعشرين وهي: -

١. تصميم نظم تربوية فاعلة قادرة على التعامل مع الحضارة.
٢. تحدي التميز في الإدارة التعليمية إحلال تقنيات إدارية جديدة للتعامل معها بفاعلية واقتدار.
٣. تحدي العولمة ويشمل ما يلي: -

* تحدي الانفتاح: فتطور سبل الاتصال والتواصل جعلت الانفتاح أمرا حتميا.

* تحدي تجاوز أمراض البيروقراطية: كخطر انهماك بعض الإداريين البيروقراطيين في سلوكيات تتمحور حول تحقيق مصالحهم الذاتية الآنية.
* تحدي المأسسة: من خلال وجود نظم تعيش مأسسة راسخة وملتزمة بقواعد وأخلاقيات سليمة.
* تحدي التربية الموازية: لوجود الانفجار المعرفي الذي يعيشه العالم اليوم.
* تحدي الحرية الأكاديمية: لوجود السعي الدائم في عالم اليوم نحو التوجه للحرية والتحرر والاستقلالية.

كما ذكر (الدويك، وزملاؤه، ١٩٩٨) مجموعة من الاتجاهات الجديدة التي برزت في الآونة الأخيرة في مجال الإدارة التعليمية وهي: اعتبار المدير قائدا تربويا يعمل على استخدام جميع الطاقات المتوفرة لديه، وإشراك العاملين في صنع القرارات، وممارسة الديمقراطية في التعامل مع الآخرين، وإيجاد نظام اتصال جيد ومنفتح على المجتمع المحلي، و وضع الخطط التعليمية والتربوية ومتابعة تنفيذها وتقويمها لتحسين الأداء، و تعميق روح الانتماء الذي يشعر العاملون معه بكيانهم واحترامهم.

ويقوم المفهوم الحديث للإدارة التربوية على تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد، وبذويه، وببيئته، ويتوقف مدى نجاحها على مدى المشاركة في اتخاذ القرار، وهو عامل ضروري لنجاح أي نوع من أنواع الإدارة. (الدويك وزملاؤه، ١٩٩٨).

وهذا ما دعا أبو فروه(١٩٩٦) إلى القول بأن المشرفين على شؤون الإدارة التربوية على اختلاف درجاتهم ومواقعهم هم الذين يقومون على رعاية أسس النظام التربوي ومبادئه، وهم الذين يتولون حسن تطبيقه.

## أهمية الدراسة:-

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

١. تقدم هذه الدراسة تصورات مقترحة لبعض أبعاد السلوك الإداري يمكن أن تستفيد منه القيادات التربوية والإدارية كافة بمستوياتها المختلفة في جامعة القدس المفتوحة والجامعات الأخرى.
٢. التعرف إلى الفجوة بين النظرية والتطبيق في النظام الإداري الجامعي وواقع السلوك

للقادة الإداريين في النظام نفسه المقارنة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.

٣. إبراز أهمية الدور الذي يلعبه سلوك القائد الإداري التربوي في الجامعات في تحقيق أهداف النظام التربوي الجامعي الفلسطيني بالإضافة إلى دوره المهم في التغيير والتطوير والإبداع والفاعلية وفق فلسفة المجتمع وأهدافه المرسومة.

٤. تحديد الكفايات والقدرات الإدارية والقيادية والمهارات السلوكية والعلمية والعملية التي تمكن القائد الإداري التربوي من مواجهة تحديات استمرارية التغيير والتطوير وصعوبتهما وتحقيق الأهداف المنشودة.

٥. المساعدة في تعيين قادة إداريين يتوقع لهم النجاح في إدارتهم، والتقليل من فرص تعيين إداريين غير أكفياء.

٦. المساهمة في توضيح الرؤية أمام القائمين على وضع خطط جامعة القدس المفتوحة وبرامجها والقائمين على إدارة المناطق التعليمية والمراكز الدراسية والدوائر المختلفة وتعريفهم بنقاط القوة والضعف في أدائهم وتطبيقاتهم العملية.

٧. قلة الدراسات المماثلة التي تناولت هذا الموضوع بالبحث والتحليل والدراسة على حد علم الباحث، إذ ما زال هذا الموضوع بحاجة إلى العديد من الدراسات وإلى الكثير من الجهود لإعطائه حقه وإنصافه بما يتلاءم مع أهميته ودوره في تفعيل العملية الإدارية وتحسين المخرجات الإدارية والتعليمية وانعكاساتها على تحقيق أهداف المجتمعات وحاجاتها التربوية والتعليمية.

ولا بد من الإشارة هنا إلى وجود بعض الدراسات العربية والأجنبية التي هدفت إلى مناقشة أبعاد السلوك الإداري بطريقة مباشرة أحيانا وبطرق غير مباشرة في أغلب الأحيان ومن هذه الدراسات:

دراسة وارير (Warier، ١٩٨٢): حيث وازن الباحث في دراسته بين المديرين الذين يعملون في القطاعين العام والخاص، وظهرت نتائج الدراسة بروز قيمة العمل لدى مديري القطاع الخاص وبروز قيمة العلاقات بين الأفراد لدى مديري القطاع العام. وعزا سبب ذلك إلى وجود السلوك البيروقراطي عند مديري القطاع العام وغير البيروقراطي عند مديري القطاع الخاص. ودراسة هاورد (Howard، ١٩٨٣): الذي درسالقيم لدى عينة من المديرين اليابانيين والأمريكيين، واشتملت عينة الدراسة على (٢٠٠) مدير مناصفة بين الأمريكيين واليابانيين، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيم المهمة لدى المديرين اليابانيين هي القيم الاجتماعية. بينما انصب اهتمام المديرين الأمريكيين على القيم الفردية وقيم الصراحة.

ودلت النتائج أيضا على أن اهتمام المديرين اليابانيين بقيمة الإنجاز كان عاليا. ودراسة كورك والد ريش (Kurke & Aldrich، ١٩٨٣): الذي راقب عمل أربعة من المديرين التنفيذيين لمدة أسبوع واحد (اثنان من القطاع العام واثنان من القطاع الخاص). وكشفت الدراسة عن أن هؤلاء المديرين يقومون بعدد كبير من مختلف الأنشطة في اليوم، وأن أعمالهم تتميز بالقصر والتنوع والتشرذم والاتصالات الشفهية مع مجموعة واسعة من الناس داخل المؤسسة وخارجها. ودراسة بيري(Berry، ١٩٨٤): بعنوان "المعايير التقويمية لإعادة تعيين الإداريين". أجريت الدراسة في ولاية تنسي (Tennessee) الأمريكية وبالتحديد في عاصمة الولاية(Nashville)، وكشفت نتائجها عن المعايير المهمة التالية: قدرة الحكم على الأمور، القدرة على التعامل مع الناس بإيجابية، و مستوى عال من الحياد، و نضوج عاطفي، وكفاءة في حل المشكلات، والقدرة على حفز الآخرين، والقدرة على أداء عدة مهمات. ودراسة هيوز وسنغلر (Hughes & Singler، ١٩٨٥).: حول الأنشطة التي يقوم بها المديرون في عملهم واستطلع الباحث رأي (٩٣٢) مديرا باستبانة عن أنشطة متنوعة من التخطيط والرقابة. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر من (٨٠٪) من عينة المديرين يقومون بأنشطة تخطيط رسمية مثل التطويرات المتوقعة وإعداد الموازنات، و(٧٥٪) للحفاظ على الأهداف والأغراض المكتوبة، و(٦٠٪) للحفاظ على مستويات الأداء وتطوير الأداء الذي له علاقة بتلك المستويات وتصحيحه، كما بينت الدراسة أن (٧٠٪) من المديرين لهم أهداف محددة، وأن (٣٢٪) منهم نفذوا خطوات محددة في تلك الأهداف. و دراسة كنث رايموند(Kenneth Raymond، ١٩٨٨): . بعنوان "الأسس والمعايير لاختيار منصب رئيس الدائرة". وقد أظهرت نتائج الدراسة المعايير التالية المتعلقة باختيار المديرين: - الخبرة والمعرفة بالعمل، و سجل الأداء الوظيفي، والتعليم والتدريب، والسمات الشخصية، والرغبة في العمل مع إعطاء أهمية للصفات الشخصية. و دراسة ليلي كوست(Lily quist، ١٩٨٩): التي هدفت إلى معرفة المعايير المستخدمة في تقييم الإداريين من مجالس التعليم، ودلت نتائج الدراسة على الحاجة للمعرفة عن ظاهرة تقييم الإداريين، كما أشارت إلى المعايير المستخدمة في تقييم الإداريين. ودراسة جرين وبنتلي(Green & Bentely، ١٩٨٩): حول قرارات الترقية والتعيين القادة إداريين ومديرين، وهدفت إلى معرفة القرارات المتعلقة باختيار المتقدمين لوظيفة مديرين. ودراسة عناقرة (١٩٩٠): بعنوان "المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون" وهدفت إلى تطوير قائمة بخصائص المنظمات الإدارية الإبداعية كما يراها القادة الإداريون لكل من المجالات التالية: الأهداف، والتشريعات، والهيكل التنظيمي،

والبيئة التنظيمية، وإدارة الأفراد والرقابة. ودراسة الهد هود(١٩٩١): بهدف تحديد الكفايات الأساسية التي يجب أن تتوافر لدى المديرين في الكويت لمساعدتهم على أداء عملهم بصورة أفضل. ودراسة غرايبه (١٩٩٢): التي هدفت إلى بيان أثر القيم لدى مديري المدارس على سلوكهم الإداري. ودراسة الفارسي (١٩٩٥): بعنوان " تصورات القادة الإداريين للتطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان" هدفت إلى معرفة واقع التطوير الإداري، وبيان تصورات القادة الإداريين لواقع التطوير الإداري تبعا لمتغيرات المؤهل والخبرة. ودراسة الخضور (١٩٩٦): التي أجريت لتحديد أنماط إدارة الصراع المنظمي التي يتبعها مديرو المدارس الأساسية الحكومية ومديراتها في محافظة المفرق الأولى والثانية. ودراسة موندشين (Mondschein، ١٩٩٥) المشار إليها في دراسة أحمد(١٩٩٨): التي هدفت إلى معرفة على صفات المدير الفعال وتوصلت إلى أن أهم مواصفات المدير الفعال هي: وضع أساس جيد للعمل، والتعرف على البنى الداخلية للمنظمة، وإيجاد نماذج للحوار الفعال، والتعرف الى النماذج العملية للإدارة، وإدارة الصراع، والمظهر الحسن.

وقد تمكن الباحث بعد التمعن في الدراسات السابقة العربية والأجنبية من استنتاج الامور الآتية:

١. هناك اتفاق عام بينها حول أهمية السلوك الإداري للقائد التربوي في تحسين المخرجات التربوية والتعليمية وتحقيق أهداف النظام التربوي والتعليمي.
٢. ضرورة الأخذ بأسس ومعايير علمية تحكم القرارات المتعلقة بعملية اختيار القادة الإداريين التربويين لما لها من فاعلية في رفع كفاءة النظام التربوي والتعليمي.
٣. وجود ارتباط قوي بين درجة امتلاك الإداري التربوي، بشكل عام، للكفايات والمهارات القيادية والإدارية والمهارات العلمية والخبرات العملية والتدريبية وبين فعالية أدائه في العمل وقدرته على الإنجاز بمستوى مرتفع.
٤. تشير إلى أن النظام القيادي والإداري الذي يتبعه القائد الإداري التربوي وما يمتلكه من صفات وخصائص شخصية وعلمية وفنية يدل بوضوح على ما سيكون عليه المناخ التنظيمي للمؤسسة التعليمية ومدى فاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها.
٥. وتظهر العلاقة القوية بين الخصائص الشخصية، والمهنية، والأساليب القيادية والإدارية التربوية للمديرين، وبين أدائهم الإداري العام وقدرتهم على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والإشراف واتخاذ القرارات وحل الصراعات وترتيب الأدوار وتحسين المخرجات التعليمية.

٦ . وتشير بوضوح تام إلى الدور المتميز الذي يلعبه القائد التربوي بسلوكه الإداري وقيادته الواعية في المساهمة بفعالية في ترسيخ فلسفة التربية العامة للدولة وبناء الإنسان الصالح .

٧ . خلو الدراسات السابقة من تناول موضوع ابعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين مما حدا بالباحث إلى تناوله بالبحث والتحليل .

## مشكلة الدراسة:

لما كانت جامعة القدس المفتوحة تسعى في الوقت الحاضر إلى تحقيق نقلة نوعية للعملية التعليمية التعلّمية ، وتأمل في الوصول إلى مخرجات تعليمية قادرة على مجاراة العصر وتلبية حاجات المجتمع لتساهم في نموه وتقدمه وازدهاره ، فإن ذلك يستدعي منها إعادة النظر في مدخلاتها ، ولعل من أهم هذه المدخلات ، ما يتعلق بامتلاك القادة الإداريين لأبعاد السلوك الإداري والقيادي لاسيما أن هذه القيادات هي التي يقع عليها من ضمن مسؤولياتها ، وضع الخطط والبرامج التربوية والتعليمية وتنفيذها وفق رؤية واضحة لفلسفة المجتمع وأهدافه الحاضرة والمستقبلية . ليتسنى لها القيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقها وتحقيق أهداف المؤسسات التي يديرونها بما ينسجم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين أسوة بغيرها من المؤسسات والقطاعات المختلفة ، لاسيما وأن القائد الإداري التربوي هو اللبنة الأساسية والمهمة في عملية التحديث والتطوير والتغيير التربوي المتوقع حدوثه في البنية التربوية المحلية والإقليمية والدولية .

واستنادا إلى ما سبق ومن مراجعة الباحث للأدب السابق بموضوع الدراسة تبين عدم وجود دراسات و أبحاث علمية في هذا الموضوع المهم حسب علم الباحث ، فجاءت هذه الدراسة لتطوير تصور مقترح لما ينبغي أن يكون عليه السلوك الإداري للقادة الإداريين الذين يتوقع لهم النجاح في عملهم وتحقيق أهداف جامعة القدس المفتوحة ورسالتها .

## أهداف الدراسة:

أولا : هدفت هذه الدراسة إلى تطوير تصور مقترح للتعرف على مستوى درجة أبعاد السلوك الإداري للقائد الإداري المتوقع له النجاح في عمله كما يراها القادة الإداريون في جامعة القدس المفتوحة .

ثانيا: التعرف إلى مستوى درجة كل من: البعد الفلسفي، و البعد الأخلاقي، و بعد الشخصية، و بعد الدافعية، وبعد الجماعة، بعد القيادة، و بعد الصراع، و بعد الثقافة، وبعد التطوير، وبعد التقييم، و للقائد الإداري المتوقع له النجاح في عمله.

ثالثا: التعرف إلى ترتيب أبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين الذين يتوقع لهم النجاح في عملهم مرتبة تنازليا تبعا لدرجة أهميتها.

رابعا: التعرف إلى أعلى معيار فرعي لكل بعد من أبعاد السلوك الإداري التي يجب توافرها في القائد الإداري الذي يتوقع له النجاح في عمله مرتبة تنازليا تبعا لدرجة أهميتها.

خامسا: التوصل إلى وضع تصور مقترح لأبعاد السلوك الإداري للقائد التربوي الذي يتوقع له النجاح في عمله في جامعة القدس المفتوحة.

سادسا: التوصل إلى توصيات يمكن أن تفيد في تقديم رؤية واضحة تخدم القيادة الإدارية في الجامعة، بمستوياتها المختلفة وتساعدها على اختيار القادة الإداريين في الجامعة، مما ينعكس إيجابيا على قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها ونشر رسالتها وتحسين مخرجاتها.

## مسوغات الدراسة:

١. الارتفاع المتصاعد في أعداد المناطق التعليمية والمراكز الدراسية والدوائر الإدارية واللجان المختلفة في جامعة القدس المفتوحة.
٢. التوسع الأفقي والعمودي في هيكلية الجامعة وتعدد أهدافها وشمولية رسالتها.
٣. الحاجة المتنامية لمزيد من القادة الإداريين والمساعدين والمكلفين بإدارة الدوائر المختلفة والمناطق والمراكز التعليمية.
٤. الازدياد الملحوظ في أعداد طلبة جامع القدس المفتوحة حيث تضم الجامعة في جنباتها أكثر من ٤٠٪ من مجموع الطلبة الملتحقين في التعليم العالي وما يترتب على ذلك من ضرورة توفير القيادات الإدارية لإدارة هذا الكم الهائل من الطلبة.
٥. أهمية السلوك الإداري ودوره في تحسين المخرجات الإدارية والتعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة.
٦. مواكبة التغيرات والتحولات والتطورات والنظريات الإدارية في البيئة المحلية والمحيطين الإقليمي والدولي للمحافظة على الإنجازات ومواكبة عمليات التطوير والتحسين والجودة والنوعية في المؤسسات التربوية والتعليمية ولا سيما الجامعات.

## أسئلة الدراسة:

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي :

ما مستوى درجة أبعاد السلوك الإداري للقائد الإداري المتوقع له النجاح في عمله كما يراها القادة الإداريون في جامعة القدس المفتوحة ؟

وانبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية :

١ . ما مستوى درجة كل من : البعد الفلسفي ، والبعد الأخلاقي ، وبعد الشخصية ، وبعد الدافعية ، وبعد الجماعة ، وبعد القيادة ، وبعد الصراع ، و بعد الثقافة بعد التطوير ، وبعد التقييم ، وللقائد الإداري المتوقع له النجاح في عمله؟

٢ . ما ترتيب أبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين الذين يتوقع لهم النجاح في عملهم مرتبة تنازليا تبعا لدرجة أهميتها؟

٣ . ما أعلى معيار فرعي لكل بعد من أبعاد السلوك الإداري التي يجب توافرها في القائد الإداري الذي يتوقع له النجاح في عمله مرتبة تنازليا تبعا لدرجة أهميتها؟

٤ . ما النموذج المقترح لأبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين الذين يتوقع لهم النجاح في عملهم في جامعة القدس المفتوحة ؟

## حدود الدراسة:

الحدود المكانية : جامعة القدس المفتوحة في فلسطين(الضفة الغربية) .

الحدود البشرية : القادة الإداريون العاملون في رئاسة الجامعة والدوائر التابعة لها ومديرو المناطق التعليمية والمراكز الدراسية والمساعدون الأكاديميون والإداريون في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين (الضفة الغربية) .

الحدود الزمنية : شهر كانون الثاني من العام الدراسي الجامعي ٢٠٠٥/ ٢٠٠٦ .

## التعريفات الإجرائية:

١ . التصور المقترح : منظومة من المعارف والمعلومات والمهارات والقيم والاتجاهات الإدارية المتكاملة المطورة التي يجب على القائد الإداري ان يمتلكها ويمارسها تطبيقا أثناء ادائه لعمله الإداري ويتعرف من خلالها إلى المعارف والمعلومات والمهارات والقيم والاتجاهات الإدارية الجديدة .

٢. السلوك الإداري: الكيفية التي يمارس بها الرئيس أو المدير الإداري نشاطاته داخل الوحدة الإدارية أو المنطقة التعليمية التي يدير شؤونها ويشرف على تسيير أعمالها وتطبيق القوانين التي تحكمها لتحقيق أهدافها المرسومة ورسالتها المعلنة.
٣. رئيس الجامعة ونوابه: وهم الذين يمثلون القيادة والإدارة العليا في أعلى الهرم القيادي والإداري في الجامعة وبيدهم السلطات والصلاحيات العليا.
٤. مدير البرنامج: : المسئول المختص عن برنامج من البرامج الأكاديمية والتخصصات المختلفة التي تطرحها الجامعة لطلبتها والملتحقين فيها، مثل(مدير برنامج التربية).
٥. مدير الدائرة: المسئول المختص عن وحدة من وحدات الإدارة العامة، مثل(مدير دائرة القبول والتسجيل والامتحانات).
٦. مدير المنطقة التعليمية أو المركز الدراسي: المسئول المختص عن إدارة منطقة تعليمية أو مركز دراسي في محافظة من المحافظات التي تضم منطقة تعليمية أو مركزاً دراسياً (مدير منطقة رام الله والبيرة التعليمية).
٧. المساعد الأكاديمي والإداري: المسئول المختص عن الجوانب الأكاديمية أو الإدارية أو كليهما في المنطقة التعليمية أو المركز الدراسي باعتباره مساعداً لمدير المنطقة أو المركز.

## الأبعاد السلوكية للقائد الإداري

السلوك الإداري سلوك إنساني قبل كل شيء، ولا يختلف في معظم خصائصه وأهدافه وآلياته العامة باختلاف المجالات التي يطبق فيها. وإن كل سلوك إداري هو سلوك إنساني، إلا أن كل سلوك إنساني لا يعتبر سلوكا إداريا. ومن هنا يمكن القول بوجود بعض الخصائص والأهداف المميزة للسلوك الإداري عن غيره من أنماط السلوك الإنساني، وبخاصة أنماط سلوك الشخصية. وأن أهم ما يميزه هو:

١. إنه سلوك حركي (ديناميكي) و عقلاني ورشيد ،و متوازن يتوازى مع حركة المؤسسة الإدارية.
٢. ترتبط أنماط السلوك الإداري، بغاية عليا أو هدف أعلى لا يجوز تجاهله لتحقيق الفعالية الإدارية. فالحركية X العقلانية X التوازن= الفعالية الإدارية. (عساف، ١٩٩٤)

والمقصود بمصطلح السلوك الإداري هو السلوك في المنظمات الإدارية" أو "سلوك العاملين في الأجهزة الإدارية للمنظمات والمؤسسات المختلفة" الذي يعبر عن السلوك في الحياة الإدارية

( عساف، ١٩٩٤، ص ٢٩ -٣٢).

ويرى القريوتي(١٩٩٧) أن الفكرة الأساسية للسلوك التنظيمي تقوم على افتراض مؤداه أن هناك نوعين من السلوك: أولهما السلوك الإنساني الذي يقوم به الإنسان تلقائيا بما تمليه عليه الفكرة والتلقائية بعيدا عن قواعد التنظيمات الرسمية، والثاني فهو السلوك الناتج عن تفاعل الأفراد والجماعات داخل المنظمات الإدارية والمؤسسات المختلفة. وإن دراسة السلوك الإداري على قدر كبير من الأهمية للمديرين ودارسي الإدارة، لأن دراسته تهدف إلى توفير المعلومات الأساسية حول ما يفسر سلوك الإنسان العامل بأشكاله المختلفة، للمساعدة على فهم هذا السلوك، وتفسيره، والتنبؤ بحدوثه، ومن ثم التحكم به وضبطه، ليكون سلوكا فعالا من وجهة النظر التنظيمية لتخفيف التناقض بين مصلحة الفرد وأهدافه الذاتية من جهة وبين أهداف التنظيم أو المؤسسة من جهة أخرى.

ولا بد من النظر للإدارة التربوية والتعليمية من بعدين: -

الأول: بعد المحتوى الذي يتعامل مع الإدارة على أنها تتألف من المهام التي يقوم بها و يؤديها الإداري، وضمن هذا البعد يتمحور التركيز حول التعامل مع تفاصيل مهام الأداء المطلوبة للنظام المعين.

الثاني: بعد العملية التي يتوصل عبرها إلى القرار تمهيدا لإنجاز إجراء محدد. (الطويل١٩٩٩، ص٢-٨).

و قد أشار بوش (Boush، ١٩٩٥) إلى أن كثيراً من الباحثين طوروا العديد من النماذج والنظريات في مجال الإدارة التعليمية للتعامل مع مختلف أبعاد النظم التربوية ومن هذه النماذج: -

* النماذج الرسمية: و تفترض أن النظم الاجتماعية منظومات هرمية يحقق إداريوها أهدافا متفقاً عليها بوسائل وأساليب منطقية.
* نماذج الزمالة: وتتضمن جميع النظريات الداعمة للتشاركية بين بعدي السلطة وعملية صناعة القرارات في النظم.
* النماذج السياسية: وتنظر إلى عملية صناعة القرارات على أنها عملية مساومة وتفاوض.
* النماذج الذاتية: وينصب تركيزها على الأفراد العاملين في النظم.
* النماذج الثقافية: تؤكد هذه النماذج على الجوانب غير الرسمية للنظام أكثر من تأكيدها على الجوانب الرسمية.

أما (كنعان، ١٩٨٠) فأشار إلى أن هناك العديد من نماذج القيادة وأساليبها التي تتحدد بفعل العوامل الموقفية والتي تتصل بفلسفة القياديين وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية، وطبيعة التابعين ومستواهم العلمي ونماذج شخصياتهم وطبيعة البيئة في العمل من جهة أخرى، وهذه الأساليب هي:

١. الأسلوب الفردي في القيادة: ويعتبر الفرد في هذا الأسلوب مركز اتخاذ القرار دون الاهتمام بآراء المرؤوسين، وتأخذ هذه الفردية أشكالاً ثلاثة: الفردية المتشددة، والفردية الخيرية، و الفردية التي تعتمد المناورة والاحتماء.
٢. أسلوب القيادة الديمقراطية: ويقوم القائد في ظل هذا النمط بمناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة باستخدام أسلوب الترغيب والمشاركة.
٣. الأسلوب المتساهل في القيادة: يتميز هذا الأسلوب بظهور العديد من أنواع السلوك المتداخل تكتنفه مظاهر الهزل والتسيب مصحوبة بانخفاض في الأداء ويكون رضا العاملين عن أعمالهم فيه منخفضاً.

ويرى (الطويل، ١٩٩٩) أن التعامل مع هذه النماذج يتطلب توافر ملامح ومزايا في شخصية القادة الإداريين التربويين المعنيين في تفعيل هذه النماذج لتحقيق متطلبات أدوارهم باعتبارهم كقادة وإداريين في النظم التربوية، ولكي يتجاوزوا التحيز لنماذج الاهتمام ببعد المؤسسة والإنتاج فيها أو ببعد الأفراد وحاجاتهم، والاهتمام بالممازجة بين هذين البعدين معا.

ويبدو مفهوم القيادة في جوهره أوسع من مفهوم الإدارة وأن السلوك القيادي أوسع واشمل من السلوك الإداري. وكلمة قائد (Leader) تعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين. فهي إذن علاقة بين شخص يهدي ويرشد وبين أشخاص يقبلون هذا التوجيه الذي يستهدف تحقيق أهداف معينة.

لهذا أشار سيرجو فاني(Serguovanni، ١٩٩٠) إلى أن هناك حاجة ماسة إلى إعادة النظر في مجمل التناولات والممارسات التربوية وصولا إلى نظم تربوية معافاة هدفها التميز وليس مجرد الاكتفاء بالقيمة المألوفة لأداء النظم التربوية وتجاوز ذلك إلى القيمة المضافة في قيادة هذه النظم وادارتها وتتضح العلاقة بين بعدي القيادة ذات القيمة والقيادة ذات القيمة المضافة كالآتي: -

| أبعاد القيادات ذات القيمة تؤكد على : | أبعاد القيادة ذات القيمة المضافة تؤكد على : |
| --- | --- |
| الإدارة | القيادة |
| استثمار المشاركة | استثمار الأداء المتميز |
| معالجة المواقف | الإثراء بالمعاني والرموز |
| التخطيط | الهدفية |
| التركيز على التوجيهات | تمكين العاملين والمؤسسة |
| توفير نظام للرقابة | بناء نظام للمساءلة |
| حوافز خارجية | دوافع داخلية |
| تجانسيه | زمالة حميمة |
| قيادة محسوبة ومدروسة | قيادة منطلقة مغامرة |

لذا حدد (ليلي كوست، ١٩٨٦) Lily quist في دراسته تسع خصائص للمديرين الجيدين وهي :

الالتزام بالأهداف الأكاديمية، وخلق جو من الآمال السامية، والعمل باعتباره قائد بناء، وقائداً قوياً وحيوياً، والتشاور مع الذين من حوله، وفرض النظام والقوانين وتطويرها، والإرشاد إلى المصادر وترتيبها، وإجادة الاستفادة من الزمن، و تقييم النتائج .

وقد أشار الطويل (١٩٩٨) إلى أن الإدارة في الإسلام تقوم على مجموعة من المبادئ هي : مبدأ الشورى، وتشاركية المسؤولية، وتفويض السلطات والصلاحيات ، والقدوة الحسنة، وسياسة الباب المفتوح، وأخيرا مبدأ العلاقات الإنسانية. وتقوم فلسفة الإدارة الإسلامية على اعتبار أن المسؤولية محنة يبتلى بها القائد لجسامة حملها وثقل أعبائها ، وأنها خدمة مسؤولية وتربية وليست سلطة أو كرسيا .

أما أبو جاموس(١٩٩٢) فيرى أن الإدارة مسؤولية عظيمة كان يفر منها الذين يدركون حجم هذه المسؤولية، وهي ليست في حقيقتها تشريفا يسعى إليه الفرد بجميع السبل ومختلف الأساليب، والمسلون الأوائل كانوا يفرون منها تحسبا من مساءلة الله سبحانه وتعالى لمن يُكلفون بها .

ويعد الإداريون من الفئات المهمة في المجتمع، وعلى درجة كفاءتهم وتربيتهم وإعدادهم والتزامهم الخلقي ووضوح رؤيتهم وتكاملها يتوقف تقدمه وتطوره. ويقود هذا إلى تفهم

الاتجاهات التي برزت في النصف الثاني من القرن العشرين.

وتطرق كليتجارد(١٩٩٨) إلى الترهل والفساد الإداري حيث أشار إلى أن الترهل والفساد يعني سوء استخدام المنصب لغايات ومآرب ضيقة وشخصية. بينما يرى جراي وزميله(١٩٩٨) أن من أبرز الأسباب التي تؤدي إلى الترهل والفساد الإداري غياب نظام واضح وصريح للمساءلة وارتباط المساءلة بالأبعاد السياسية، ونوعية القوانين والمبادئ الأخلاقية السائدة في الدول ، وعدم قدرة الجهات القانونية المكلفة بإنفاذ بعد المساءلة على القيام بهذه المهمة المعقدة على نحو جيد.

أما مورو (١٩٩٨) فيرى أن الفساد هو نتاج لعدم الكفاءة المؤسسية وضعف الاستقرار السياسي والرتابة الحكومية البيروقراطية وضعف الأنظمة التشريعية و القضائية. فالسلطة المطلقة تقود إلى فساد مطلق.

ويرى المفكرون والتربويون وقادة الفكر الإداري أن السلوك الإداري للقادة العاملين في النظم الاجتماعية عامة والتربوية والتعليمية خاصة يتضمن العديد من الأبعاد ومنها الأبعاد الآتية:

**أولا: البعد الفلسفي:**

بين آدمز(Adams، ١٩٧٩)أهمية البعد الفلسفي للإداري التربوي ، مجملا له في وظيفتين هما:

١. يساعد على رفع مستوى وعي الإداري وإدراكه للمشكلات الفلسفية في الثقافة المعينة- والتفكير في الافتراضات الكامنة وراء المبادئ الأساسية التي ينطلق منها العقل الإنساني.
٢. يدرب الإداري بطريقة منظمة ومسؤولة على التفكير بهذه المشكلات تطلع الى الوصول إلى رؤى متناغمة حكيمة للإنسان والثقافة والعالم مما يشكل دعما إداريا له.

**ثانيا: البعد الأخلاقي:**

وفيما يأتي مجموعة أبعاد أخلاقية لها دلالتها في سلوك الإداري التربوي وهي:

١. أن ينجز مسؤولياته المهنية بكل أمانة وصدق وإخلاص، و أن يحترم ويطيع الدستور والقوانين والأنظمة المعمول بها في مجتمعه، و أن يطبق السياسات المرسومة ويراعي قوانين نظامها التربوي وأنظمته وتعليماته، و أن يتجنب استغلال مركزه لمكسب أو

مصلحة شخصية، وأن يحافظ على مستوى المهنة وتحسين فعاليتها من خلال البحث والنمو المهني. (AASA ١٩٧٦، P. ١٢-١٣)

**ثالثا: : بعد الشخصية:**

يرى الطويل(١٩٩٩) أن من أبرز الحاجات التي تهم العاملين والمسؤولين في مجال الإدارة التعليمية، تلك الحاجات المتعلقة ببعد الأنا في الإنسان والتي يمكن تقسيمها إلى نوعين: -

- حاجات ذات صلة بتقدير الذات: مثل الحاجة إلى احترام الذات، والثقة بالذات، والاستقلالية، والتحصيل، والكفاية، والمعرفة.
- وحاجات ذات صلة بسمعة الذات: مثل الحاجة إلى المكانة، والاعتراف، والتقدير، والاحترام من قبل الزملاء الآخرين.

وهذا ما أشار إليه كامبل(Campbell، ١٩٧٩) حين قال: إن أبرز ما يفترض أن يشتمله البعد البنائي لمكونات شخصيات إداريي المستقبل وقادتهم، اتصافهم بالخصائص والأبعاد الآتية:

درجة متقدمة من الذكاء، واستقرار ذهني، ومستوى متميز من الطاقة والنشاط، ومقدرة على توجيه المنظمة، و مهارات التعاون مع الآخرين، واستعداد وتهيؤ للمغامرة والمخاطرة، و ذكاء وحنكة سياسية، ومفهوم صحي للذات، وخبرات تدريسية ميدانية غنية، والتزام بالنمو المهني والتعلم الدائم، و وعي وإدراك للعلاقة بين منظور الذات القيمي والمنظور القيمي الاجتماعي السائد.

أما شرابي(١٩٩٢) فيرى أن علامات تكامل الشخصية تتمثل في انسجام الفرد مع غيره وقدرته على إقامة الصلات الطيبة مع الناس، و ثبات السلوك وعدم وجود مظاهر متناقضة فيه. و قدرة الشخص على تحديد أولويات الأهداف الفردية حسب أهميتها له على المدى الطويل.

**رابعا : بعد الدافعية:**

أشار (عساف، ١٩٩٤) إلى أن ابرز ما ورد من أفكار وتحليلات حول مفهوم الدوافع بأنها القوة المحركة الناشئة من داخل الفرد والتي تدفعه لتحقيق حاجة ما، مما يسبب توترا نفسيا معينا لدى الفرد ينشأ من اختلال التوازن في المجال السلوكي، ويبقى هذا التوتر مستمرا حتى يتم اشباع الحاجة.

وتطرق (زويلف وزميله، ١٩٩٣) إلى الدوافع والحوافز وأثرها على السلوك الإداري، وأشار إلى أن هناك شروطا رئيسة يجب أن يأخذها الإداري بعين الاعتبار في تعامله مع بعد الحوافز وهي : ارتباط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا، و اختيار الوقت المناسب لتقديم الحوافز وخاصة المادية منها، و إيفاء المؤسسة بالتزاماتها التي تقررها فيما يتعلق بنظام الحوافز لديها، و تقديم الحوافز بناء على العدل والمساواة والكفاءة، وتعريف الأفراد بالسياسة التي تنظم بموجبها الحوافز، وإقناع العاملين بالعلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.

**خامسا: بعد الجماعة:**

وفيما يتعلق بدينامية الجماعة والعوامل التي تفسر عضوية أوانخراط العاملين في تنظيمات غير رسمية لا يحدد وجودها القوانين والتعليمات والأنظمة ، أشار (فضل الله، ١٩٨٢) إلى مجموعة من النظريات التي تفسر انخراط العاملين في التنظيمات غير الرسمية أثناء وجودهم في التنظيمات الرسمية وهي : -

نظرية التقارب المكاني : وترى أن الفرد يميل إلى الانضمام للجماعات القريبة منه مكانا، و نظرية جورج هومانز (George Homans)التي ترى أن الانضمام للجماعات هو محصلة النشاطات والعلاقات والمشاعر ، ونظرية التبادل الاجتماعي : التي تؤكد على عنصر التبادل لكونه أساساً للعضوية التي يسعى الفرد من خلالها إلى تحقيق المنفعة القصوى وتجنب الخسارة. ونظرية التوازن لنيو كومب (Newcomb ) : التي ترى أن أساس الانتماء للجماعات هو وظيفته في إيجاد التوازن بين اتجاهات الأفراد.

**سادسا : بعد القيادة:**

يرى (الشيخ سالم وزملاؤه، ١٩٩٥) أن القيادة الإدارية تلعب دورا مهما وكبيرا في نجاح الإدارة التعليمية، حيث أن القيادة نفسها عملية نسبية، ذلك أن الفرد قد يكون قائدا في موقف وتابعا في موقف آخر؛ لذلك يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية ارتباطا وثيقا، وترتبط القيادة بنمط الشخصية، حيث يتوقف مدى قيام الفرد بدور القيادة على نمط الشخصية والمهارات الإدارية اللازمة لرجل الإدارة التربوية للنجاح في عمله ، وأشار (الدويك وزملاؤه، ١٩٩٨) . إلى أن نجاح المدير في مهمته يعتمد على عدة عوامل من أهمها : النمط الإداري والقيادي الذي يتبعه في إدارته ، ووعيه بخطورة المهمة الملقاة على عاتقه، و

ميله للتجديد والتطوير والإبداع في مجال العمل، وقدرته على العمل الجماعي التعاوني التشاركي، وقدرته على جذب العاملين معه ، وزيادة ولائهم وانتمائهم للعمل ، وتوفير الظروف المناسبة التي تفتح المجال للعاملين للعمل والإبداع وإطلاق الطاقات الخلاقة، وأن يعامل الجميع بروح الإخاء والمودة والمساواة والعدل والموضوعية، وأن يتحسس مشكلاتهم ويساعدهم في حلها.

و ذكر مرعي وبلقيس (١٩٨٢)مجموعة من الصفات اللازمة للإداري ليكون قائدا تربويا ناجحا وهي :-

١. يتخذ موقفا ديمقراطيا واعيا، ويعرف بدقة أفراد المجموعة التي يعمل معها من حيث القدرات والميول.
٢. يعزز أعمال العاملين ،ويرفع روحهم المعنوية، ويتقن مهارات تقويم العمل الجماعي، ويلتزم الموضوعية في الحكم على إنجاز الأعمال.

**سابعا: بعد الصراع:**

تناول ديفز (Davis، ١٩٧٧ ) أسباب الصراع التي تجري داخل التنظيمات والمنظمات حيث أشار بأن التناقضات صفة مميزة للسلوك الإنساني في كثير من التنظيمات. ومن الأمثلة على ذلك العلاقة الممكن نشوءها بين الجهات صاحبة الحق في اتخاذ القرارات وبين أعضاء الأجهزة الاستشارية، والاتصالات غير التعاونية بين المرؤوسين، والتعارض بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين . ومن الأسباب التي تؤدي إلى ظهور التناقضات : وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة، واختلاف الأهداف والقيم، واختلاف الإدراك، وغموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق، وندرة الموارد ومحدوديتها، والطبيعة العدوانية وعدم التعاونية لبعض الأشخاص، وعدم الرضا عن العمل.

**ثامنا: بعد الثقافة:**

يرى (الطويل، ١٩٩٨) أن الثقافة هي كل ما حصلته الإنسانية ونقلته ليصبح طريقة حياه، وتشتمل على أعراف وعادات ومعايير ومعتقدات وسلوك وأيديولوجيات. وكما أن للإنسان ثقافته، فكذلك الأمر بالنسبة إلى النظم الاجتماعية التي أوجدها الإنسان، حيث أن لكل نظام ثقافته المتميزة بمحتوى ثقافي معين من القيم والاتجاهات والمعتقدات والمصطلحات اللغوية والسلوك. ويواجه الإداريون التربويون تسارعا في التغيرات الاجتماعية والثقافية مثل التغير

في المعايير الاجتماعية، وانتشار التقنية، والتعقد البيروقراطي، والتضخم، وتزايد دور الدين والسياسة في مسرح الحياة الاجتماعية، وما يترتب على ذلك كله من انعكاسات على السلوك المنظمي. وهذا يستدعي من الإداري التربوي تبصر الثقافة التي يعيشها ويعمل ضمن إطارها، وأن يدرك العلاقة بينها وبين الإطار الثقافي للنظم الاجتماعية الأخرى المتزاملة مع النظام التربوي كي يكون أقدر على توجيه سلوكهم وتفهم السلوكيات المنظمية للعاملين معه، ولذلك فإن التناول الاحتمالي يشكل وسيلة ناجحة لتعامل الإداري مع ثقافة النظام وأيديولوجيته.

**تاسعا: بعد التطوير:**

أشار (الغمري، ١٩٨٢) إلى الأساليب والنشاطات التي يمكن الاعتماد عليها عند القيام بالتطوير التنظيمي وهي: بناء الفريق، وحل المشكلات عن طريق تبادل الآراء والنقاش بين الجماعات التي يتداخل عملها لحل الصراعات، واجتماعات المواجهة بين الأطراف المتصارعة، واتباع نمط الإدارة بالأهداف باشتراك الرؤساء والمرؤوسين، والاستعانة بالجهات الخارجية المتخصصة بإدارة الصراع بين الجماعات.

أما (الأيوبي، ١٩٨٦) فعزا أسباب التغيير في المؤسسات إلى مجموعة من العوامل هي:

أولا: الضغوط الخارجية: وتتمثل بالبيئة الطبيعية، والتغيرات السكانية، والمستوى السائد للثقافة العامة، وظهورالتقنية المادية وانتشارها.

ثانيا: التوترات والضغوط الداخلية: وتتمثل بتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين، والاختلاف بين الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة، والتفاعلات داخل النظام الاجتماعي للمؤسسات انفسهاعندما تتضارب أولوياتها.

**عاشرا: بعد التقييم:**

يرى (الطويل، ١٩٩٩) أن مكونات النظام التربوي والمتمثلة في مدخلاته وعملياته ومخرجاته يجب أن تخضع لعملية مستمرة من المساءلة، إذ أنه لابد للنظام أن يحقق أهدافه التي يسعى إليها ضمن إطار من بعدي الكفاية والفاعلية، لكون الكفاية والفاعلية قاعدتين أساسيتين معنيتين بنجاح النظام أو فشله.

فالقاعدة الأولى: تتعلق ببعد الكفاية في النظام ومرتبطة بالاقتصاد من حيث استخدام المدخلات وتفعيل العمليات بطريقة اقتصادية وبأقل كلفة وأفضل طريقة ممكنة، واهتمام هذه

القاعدة منصب بشكل رئيس على بعد الإنتاجية وكمها .

القاعدة الثانية : فهي قاعدة الفاعلية التي تهتم بكيفية مدخلات النظام وأداء عملياته ونوع مخرجاته . ويمكن النظر للإداري التربوي من خلال زاويتين : الفاعلية الظاهرية ، والفاعلية الشخصية .

أما الفاعلية الظاهرية : فتهتم بالسلوك الإداري الملاحظ من خلال الفاعلية الإدارية ، بينما الفاعلية الشخصية : فذات علاقة بالأفراد العاملين في النظام وإحساسهم بدرجة من الرضا والقبول .

ومن أكثر تعريفات التقييم انتشارا وارتباطا بالإدارة التعليمية التعريف الذي طوره ستفلبيم (Stuffelbeam، ١٩٧٥) حيث يشتمل هذا التعريف على مكونات ثمانية :

١ . التقويم عملية ، وهويهتم بالتحديد ، ويهتم بالحصول على المعلومات ، ويهتم بتزويد متخذ القرار بالمعلومات ، ويهتم بتوفير معلومات مفيدة ومناسبة لمعايير ، ويهتم بتوفير بيانات ومعلومات وصفية وتفسيرية ، ويهتم بإصدار حكم ويهتم ببدائل القرار .

ويرى (الطويل ، ١٩٩٩) أنه ، وبحسب رأي العديد من الدراسات ، تبين أنه لا يوجد شيء أفضل من المشاركة الذاتية والشخصية في إنجاح عملية التقويم .

## الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي والاستنتاجي لجمع البيانات وتحليلها نظرا لملاءمتها لأغراض الدراسة .

### مجتمع الدراسة وعينتها:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع القادة الإداريين العاملين في الإدارة العليا والإدارات التنفيذية في جامعة القدس المفتوحة / فلسطين( الضفة الغربية) لكونه مجتمعاً كاملاً وضم كلا ً من الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة ونوابه ومديري البرامج التعليمية ومديري الدوائر التابعة للجامعة و مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعديهم الأكاديميين والإداريين في شهر كانون الثاني من العام الدراسي ٢٠٠٥/ ٢٠٠٦ والبالغ عددهم ( ٥٧) قائدا إداريا ، حسب بيانات جامعة القدس المفتوحة ، منهم (٢٣) مديرا إداريا يعملون في رئاسة

الجامعة والدوائر الملحقة بها والتابعة لهاو يمثلون ما نسبته(٤٠,٤٪ ) من مجتمع الدراسة ومنهم (١٥) مديرا للمناطق التعليمية والمراكز الدراسية في فلسطين ( الضفة الغربية) ويمثلون ما نسبته (٢٦,٣٪) و (١٩) مساعدا أكاديميا وإداريا في المناطق التعليمية والمراكز الدراسية في فلسطين ( الضفة الغربية) يمثلون ما نسبته (٣٣,٣٪) من مجتمع الدراسة الكلي بنسبة مئوية مجموعها ١٠٠٪ .

ويعود السبب في اختيار المجتمع المذكور لكون هذه الفئات تمارس العمل الإداري والقيادة الإدارية التربوية في المواقع الوظيفية والإدارية المختلفة .

ويبين الجدول (١) المسميات الوظيفية للقادة الإداريين في رئاسة الجامعة والدوائر التابعة لها .

**الجدول (١)**

| الرقم | المسميات الوظيفية لدوائر ومراكز الجامعة | العدد |
|---|---|---|
| ١ . | رئيس الجامعة | ١ |
| ٢ . | نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية | ١ |
| ٣ . | نائب الرئيس للشؤون الإدارية | ١ |
| ٤ . | نائب الرئيس لشؤون الإعلام | ١ |
| ٥ . | نائب الرئيس لشؤون تكنولوجيا المعلومات ومدير مركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات | ١ |
| ٦ . | مدير برنامج التربية | ١ |
| ٧ . | مدير برنامج العلوم الإدارية والاقتصادية | ١ |
| ٨ . | مدير برنامج التنمية الاجتماعية والأسرية | ١ |
| ٩ . | مدير برنامج التكنولوجيا والعلوم التطبيقية | ١ |
| ١٠ . | مدير برنامج الزراعة والتنمية الريفية | ١ |
| ١١ . | مدير دائرة القبول والتسجيل والامتحانات | ١ |
| ١٢ . | مدير مركز إنتاج الوسائط التعليمية ومدير العلاقات العامة | ١ |
| ١٣ . | مدير مركز القياس والتقويم | ١ |
| ١٤ . | مدير دائرة ضبط النوعية | ١ |

| | | |
|---|---|---|
| ١٥ . | مدير دائرة التعليم المستمر | ١ |
| ١٦ . | مدير دائرة شؤون الطلبة | ١ |
| ١٧ . | مدير دائرة المناهج | ١ |
| ١٨ . | مدير دائرة التطوير | ١ |
| ١٩ . | مدير الدائرة المالية | ١ |
| ٢٠ . | مدير دائرة شؤون الموظفين | ١ |
| ٢١ . | مدير دائرة اللوازم والمشتريات | ١ |
| ٢٢ . | مدير المكتبات العامة | ١ |
| ٢٣ . | مدير البحث العلمي والدراسات العليا | ١ |
| | المجموع العام | ٢٣ |

كما يوضح الجدول(٢) توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغير مسمى الوظيفة في الفترة الواقعة ما بين ١/ ١٢/ ٢٠٠٥م إلى ٣١/ ١٢/ ٢٠٠٥م في المناطق التعليمية والمراكز الدراسية في فلسطين( الضفة الغربية).

**الجدول (٢)**
**توزيع مجتمع الدراسة تبعا لمتغير مسمى الوظيفة**
**في المناطق التعليمية والمراكز الدراسية**

| الرقم | المناطق التعليمية والمراكز الدراسية | مدير | مساعد أكاديمي وإداري | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| ١ . | منطقة جنين التعليمية | ١ | ٢ | ٣ |
| ٢ . | مركز جنين الدراسي | ١ | ١ | ٢ |
| ٣ . | منطقة طولكرم التعليمية | ١ | ٢ | ٣ |
| ٤ . | منطقة نابلس التعليمية | ١ | ٢ | ٣ |
| ٥ . | مركز طوباس الدراسي | ١ | ١ | ٢ |
| ٦ . | منطقة قلقيليه التعليمية | ١ | ١ | ٢ |
| ٧ . | منطقة سلفيت التعليمية | ١ | ١ | ٢ |

| ٨ . | منطقة رام الله والبيرة التعليمية | ١ | ٢ | ٣ |
|---|---|---|---|---|
| ٩ . | مركز أريحا الدراسي | ١ | ٠ | ١ |
| ١٠ . | منطقة القدس التعليمية | ١ | ١ | ٢ |
| ١١ . | منطقة بيت لحم التعليمية | ١ | ٢ | ٣ |
| ١٢ . | مركز بيت ساحور الدراسي | ١ | ٠ | ١ |
| ١٣ . | منطقة الخليل التعليمية | ١ | ٢ | ٣ |
| ١٤ . | مركز دورا الدراسي | ١ | ١ | ٢ |
| ١٥ . | مركز يطا الدراسي | ١ | ١ | ٢ |
| المجموع الكلي | | ١٥ | ١٩ | ٣٤ |

## أداة الدراسة

بنى الباحث استبانه بالاستعانة بالأدب التربوي المتصل بموضوع الدراسة و أراء بعض القادة الإداريين والمشرفين الأكاديميين من أصحاب الاختصاص العاملين في جامعة القدس المفتوحة. و اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على ( ٧٨) فقرة موزعة على (١٢) بعدا في السلوك الإداري ، وعدَّلت بالحذف والإضافة والتصويب لتستقر على ( ٦٠ ) فقرة موزعة على (١٠ )أبعاد. وأعطى الباحث كل فقرة من فقرات الاستبانة خمسة تقديرات لسلم الاستجابة وفق سلم ليكرت الخماسي،( أوافق بشدة ،أوافق ، محايد ، أعارض ، أعارض بشدة) وأعطيت(٥) درجات للمستوى الأول ، و(٤) درجات للثاني ، و(٣) درجات للمستوى الثالث، و(٢) للرابع و(درجة) واحدة للمستوى الخامس ، وذلك لإبراز أهمية كل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال بعد استخراج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية لها . و اعتمد الباحث النسب المئوية التالية في تفسير النتائج معتمداً على الدراسات السابقة كما يلي :

- (٨٠٪) فأكثر درجة موافقة كبيرة جدا، ( ٧٠ إلى ٩ ,٧٩٪) درجة موافقة كبيرة، (٦٠ إلى ٩ ,٦٩٪) درجة موافقة متوسطة، (٥٠ إلى ٩ ,٥٩٪) درجة موافقة قليلة، (أقل من ٥٠ ٪) درجة موافقة قليلة جدا.

## إجراءات الدراسة:

- وزعت الاستبيانات استعيدت بوساطة البريد و بالتعاون مع منطقة رام الله والبيرة

التعليمية .

- بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (٥٣) من (٥٧ ) استبانه . اي بنسبة(٩٨ , ٩٢٪) من العدد الكلي .

## صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة عرض الباحث أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير من المشرفين الأكاديميين من ذوي الاختصاص وبعض القادة الإداريين العاملين في جامعة القدس المفتوحة حيث أخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم حول ملاءمة الفقرات لقياس ما وضعت لقياسه من حيث الصياغة والمضمون، وأخذ بالفقرات التي أجمعت عليها الغالبية العظمى من المحكمين وعددها (٦٠) فقرة .

## ثبات الأداة:

والتحديد ثبات الأداة اختيرت عينة عشوائية قوامها (٢٠) فردا من أفراد مجتمع الدراسة نفسه، وجرى تطبيق الأداة عليهم لمرة واحدة ،وضمنت نتائجهم مع النتائج النهائية ،ومن ثم حُسِب الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha ) عن طريق حساب معاملِ الاتساق الداخلي للأداة (Internal Consistency) وبلغ معامل الثبات للمقياس الكلي (٩٣ , ٠). وهو ثبات عالٍ جدا يفي بأغراض الدراسة، وبهذا كانت الأداة جاهزة للتطبيق على أفراد مجتمع الدراسة .

## المعالجة الإحصائية:

بعد تفريغ البيانات المسترجعة بالحاسب الآلي ،تمت معالجتها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصارا باسم(SPSS ) وفيما يلي عرض للمعالجات الإحصائية :

١ . استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة والمتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري والنسبة المئوية الكلية لكل بعد من أبعادها للإجابة عن جميع أسئلة الدراسة .

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى تطوير تصور مقترح لأبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين في جامعة القدس المفتوحة . وبعد عملية جمع البيانات وتبويبها وترميزها عولجت إحصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS )، وفيما يلي عرضٌ لنتائج الدراسة تبعا لتسلسل أسئلتها : -

أولا : النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس الأول والذي ينص على ما يلي : -

- ما مستوى درجة أبعاد السلوك الإداري للقائد الإداري المتوقع له النجاح في عمله كما يراها القادة الإداريون في جامعة القدس المفتوحة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، فقد اعتمدت المعايير التي حصلت على درجة موافقة كبيرة جدا فقط، وكانت النتائج على النحو التالي :

**الجدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على معايير أبعاد السلوك الإداري للقائد الإداري مرتبة تنازليا. ( ن = ٥٣)**

| البعد | المعايير التي حصلت على أعلى المتوسطات والنسب المئوية بشكل عام مرتبة تنازليا | المتوسطات الحسابية* | الانحراف المعياري | النسب المئوية | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| ١. | ينجز مسؤولياته المهنية بكل إخلاص . | ٤,٨٣ | ٠,٣٨ | ٩٧٪ | كبيرة جدا |
| ٢. | يحترم الدستور والأنظمة والقوانين المعمول بها داخل النظام الإداري . | ٤,٨٠ | ٠,٤١ | ٩٦٪ | كبيرة جدا |
| ٣. | يتجنب استغلال مركزه لتحقيق مكاسب شخصية . | ٤,٧١ | ٠,٥٧ | ٩٤٪ | كبيرة جدا |
| ٤. | يعطي ولاءه للنظام الإداري وأهدافه وليس لأشخاص النظام . | ٤,٦٦ | ٠,٥٩ | ٩٣٪ | كبيرة جدا |
| ٥. | يختار عناصر النظام البشرية الجديدة على أساس معيار الكفاءة . | ٤,٦٣ | ٠,٤٩ | ٩٣٪ | كبيرة جدا |
| ٦. | يمارس أسلوب القيادة التشاركية الناتجة عن ثقته بالأفراد العاملين وقدرتهم على تحمل المسؤولية . | ٤,٦٣ | ٠,٤٩ | ٩٣٪ | كبيرة جدا |
| ٧. | يحمي الحقوق المدنية لكل الأفراد العاملين في النظام الإداري . | ٤,٦٠ | ٠,٦٩ | ٩٢٪ | كبيرة جدا |
| ٨. | يؤكد على حاجات العاملين للنماء النفسي بالتركيز على عوامل (الإنجاز، والتقدير، والمسؤولية، والترقي، والنمو المهني) . | ٤,٦٠ | ٠,٦٥ | ٩٢٪ | كبيرة جدا |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ٩ . | يعامل المستخدمين بعدالة ودون تفريق بينهم على أساس (عشائري ، أو إقليمي، أو عرقي، أو ديني ) . | ٤,٥٧ | ٠,٨١ | ٩١٪ | كبيرة جدا |
| ١٠ . | يظهر الحرص على عدم تسييس النظام الإداري . | ٤,٥٧ | ٠,٦١ | ٩١٪ | كبيرة جدا |
| ١١ . | يحرص على مساعدة العاملين للتكيف مع البيئة الداخلية للعمل . | ٤,٥٧ | ٠,٥٠ | ٩١٪ | كبيرة جدا |
| ١٢ . | يشجع التفاعل بين أعضاء الجماعة داخل العمل كي يصلوا إلى إحساس بالقناعة والرضا . | ٤,٥٧ | ٠,٥٠ | ٩١٪ | كبيرة جدا |
| ١٣ . | يمتلك الثقافة الوظيفية التي تؤهله للقيام بأدواره الإدارية والفنية والاجتماعية داخل النظام وخارجه . | ٤,٥٧ | ٠,٥٠ | ٩١٪ | كبيرة جدا |
| ١٤ . | يبدي اهتماما عالياً بتوزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات . | ٤,٥٤ | ٠,٦٦ | ٩١٪ | كبيرة جدا |
| ١٥ . | يبدي اهتماما عالياً بالمهمة واهتماما عالياً بالعلاقات مع العاملين . | ٤,٥٤ | ٠,٥٦ | ٩١٪ | كبيرة جدا |
| ١٦ . | يمتلك ثقافة إنسانية فيما يتعلق(بالمهارات والقيم والقيادة والمشاعر والممارسات) . | ٤,٥١ | ٠,٥١ | ٩٠٪ | كبيرة جدا |
| ١٧ . | يرى أن نمط الشخصية الأنسب لقيادة العمل الإداري هي الشخصية الباحثة التي تمارس نشاطات تتطلب التفكير والتنظيم والفهم بدلاً من الشعور والعواطف . | ٤,٤٩ | ٠,٥٦ | ٩٠٪ | كبيرة جدا |
| ١٨ . | تنسجم ثقافته مع تطلعات النظام الإداري وأهدافه وبرامجه وغاياته . | ٤,٤٩ | ٠,٥٦ | ٩٠٪ | كبيرة جدا |
| ١٩ . | يقنع العاملين بإمكانية تحقيق أهدافهم في حالة قيامهم بالأداء المطلوب . | ٤,٤٦ | ٠,٥١ | ٨٩٪ | كبيرة جدا |
| ٢٠ . | يستخدم مجموعة متنوعة من أدوات القياس في عملية التقييم ( كالمشاهدة الشخصية و الملاحظة والتقارير الإحصائية والشفوية والكتابية . | ٤,٤٦ | ٠,٥١ | ٨٩٪ | كبيرة جدا |
| ٢١ . | تنسجم ممارساته العملية مع حقائق علمية متفق عليها . | ٤,٤٣ | ٠,٥٦ | ٨٩٪ | كبيرة جدا |
| ٢٢ . | ينظر للقيادة الإدارية على أن لكل عامل دورا متمايزا عن أدوار الآخرين . | ٤,٤٣ | ٠,٥٠ | ٨٩٪ | كبيرة جدا |
| ٢٣ . ١ | يستخدم العقل في مواقف تحكمها العواطف والانفعالات . | ٤,٤٠ | ٠,٦٥ | ٨٨٪ | كبيرة جدا |
| ٢٤ . | يعزو فعالية القيادة إلى القدرة على اختيار الاحتمال أو البديل الأنسب للموقف المعين . | ٤,٤٠ | ٠,٥٥ | ٨٨٪ | كبيرة جدا |
| ٢٥ . | يعتمد في عملية التطوير على استراتيجية حل المشكلات وفق منهجية علمية سليمة . | ٤,٤٠ | ٠,٥٥ | ٨٨٪ | كبيرة جدا |
| ٢٦ . | يمارس الأسلوب الديمقراطي في القيادة المؤدي إلى رضا العاملين عن العمل والقناعة به . | ٤,٣٧ | ٠,٨٤ | ٨٧٪ | كبيرة جدا |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ٢٧. | يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات على اعتبار أن مصادر المعلومات موزعة عبر النظم الفرعية للنظام الإداري. | ٤,٣٧ | ٠,٧٣ | ٪٨٧ | كبيرة جدا |
| ٢٨. | يتفهم الخصال المتنوعة في شخصيات العاملين ( الخجولة، والكسولة ،والطموحة، والعدوانية، وغيرها). | ٤,٣٧ | ٠,٦٠ | ٪٨٧ | كبيرة جدا |
| ٢٩. | يشرك العاملين بصورة شخصية في عملية التقييم لحفزهم على التعامل مع ما في جعبته من آراء وبدائل. | ٤,٣٧ | ٠,٦٠ | ٪٨٧ | كبيرة جدا |
| ٣٠. | يربط عند اختياره للعاملين ، بين مفاهيم بعد الشخصية وخصائص الوظيفة. | ٤,٣٧ | ٠,٥٥ | ٪٨٧ | كبيرة جدا |
| ٣١. | ينطلق في عملية التطوير من رؤية واضحة لأهداف المجتمع وفلسفته التربوية . | ٤,٣٧ | ٠,٥٥ | ٪٨٧ | كبيرة جدا |
| ٣٢. | يعمل على مكافأة العامل داخليا بوضعه في وظيفة فيها درجة كافية من التنوع والتحدي. | ٤,٣٤ | ٠,٦٨ | ٪٨٧ | كبيرة جدا |
| ٣٣. | يعمل على حل الصراع باستخدام أسلوب التشخيص الدقيق للموقف بهدف الوقوف على أنسب بديل للتعامل معه ضمن معطيات وظروف الموقف. | ٤,٣٤ | ٠,٦٤ | ٪٨٧ | كبيرة جدا |
| ٣٤. | يمتلك ثقافة تقنية فيما يتعلق (بالتجهيزات والمواد والمناهج والتكنولوجيا). | ٤,٣١ | ٠,٥٨ | ٪٨٦ | كبيرة جدا |
| ٣٥. | يحتكم إلى فلسفة إدارية حكيمة مؤثرة على سلوكه الحياتي. | ٤,٣١ | ٠,٥٣ | ٪٨٦ | كبيرة جدا |
| ٣٦. | يعمل على التوفيق بين تحقيق تطلعات النظام الإداري وتحقيق تطلعات أفراده. | ٤,٢٩ | ٠,٧١ | ٪٨٦ | كبيرة جدا |
| ٣٧. | يبذل الجهود للتعرف على حاجات العاملين الاجتماعية من خلال ملاحظة تحليلية متعمقة للكيفية التي يسلكون بها. | ٤,٢٩ | ٠,٦٧ | ٪٨٦ | كبيرة جدا |
| ٣٨. | يوازن بين الجانبين الإنساني والمؤسسي عند قيامه بعمليات التطوير للنظام. | ٤,٢٩ | ٠,٦٧ | ٪٨٦ | كبيرة جدا |
| ٣٩. | ينظر إلى العاملين على أنهم قادرون على إظهار سلوكٍ ناضجٍ في عملهم. | ٤,٢٩ | ٠,٦٢ | ٪٨٦ | كبيرة جدا |
| ٤٠. | يستخدم التقويم الجمعي(النهائي) عند الانتهاء من تطوير البرامج الإدارية لخدمة صانع القرار داخل النظام وخارجه. | ٤,٢٩ | ٠,٦٢ | ٪٨٦ | كبيرة جدا |
| ٤١. | يستمد ثقافته المعرفية في عمله عن طريق التجربة العملية. | ٤,٢٦ | ٠,٨٥ | ٪٨٥ | كبيرة جدا |
| ٤٢. | يعتمد في عملية التطوير على إستراتيجية مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وتمثل كل فرد لمسؤوليات دوره. | ٤,٢٦ | ٠,٦١ | ٪٨٥ | كبيرة جدا |
| ٤٣. | يهدف من عملية التقييم المحافظة على نوعية البرامج الإدارية التي يطرحها النظام الإداري لضبط تكلفتها وترشيدها. | ٤,٢٦ | ٠,٥٦ | ٪٨٥ | كبيرة جدا |
| ٤٤. | يعمل على حل الصراع على أساس إنهائه وعدم تشجيع حدوثه. | ٤,١٧ | ٠,٨٩ | ٪٨٣ | كبيرة جدا |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ٤٥ . | يؤدي عمله بناء على ما يؤمن به من قناعات صادقة لأبعاد الأصالة والمعاصرة . | ٤,١٧ | ٠,٧٩ | ٨٣٪ | كبيرة جدا |
| ٤٦ . | يتلقى التدريب المناسب في مجال فلسفة العمل الإداري الذي يساعده على فهم مكونات ثقافته وعلاقتها بالثقافات المحيطة . | ٤,١٧ | ٠,٧١ | ٨٣٪ | كبيرة جدا |
| ٤٧ . | يعمل على حل الصراع انطلاقا من أهداف لها مكانتها عند طرفي الصراع وتتمتع بقبول الجهات المتصارعة (أسلوب التشارك والتعاون) . | ٤,١٤ | ٠,٦٩ | ٨٣٪ | كبيرة جدا |
| ٤٨ . | يسوغ ردة فعل العاملين ودفاعهم عن أنفسهم حينما يتعرض مفهوم الذات عندهم للهجوم . | ٤,١١ | ٠,٨٠ | ٨٢٪ | كبيرة جدا |
| ٤٩ . | يؤكد في عملية التطوير على البعد البرجماتي القائم على الواقعية والقابلية للاستخدام والتطبيق الفعلي . | ٤,١١ | ٠,٨٠ | ٨٢٪ | كبيرة جدا |
| ٥٠ . | يستخدم التقويم التكويني ليستفاد من التغذية الراجعة . | ٤,١١ | ٠,٦٨ | ٨٢٪ | كبيرة جدا |
| ٥١ . | يثق بقدرة العاملين على تقييم أدائهم وما يترتب على هذا الأداء من نتائج . | ٤,٠٦ | ٠,٨٠ | ٨١٪ | كبيرة جدا |
| ٥٢ . | يتفهم حدوث الصراع بسبب البعد النفسي القائم على تصادم ترتيب حاجات مجموعة من الأفراد العاملين في النظام . | ٤,٠٣ | ٠,٨٦ | ٨١٪ | كبيرة جدا |
| ٥٣ . | يحرص أثناء قيامه بعملية التطوير على عدم تهديد مكتسبات العاملين ومصالحهم الشخصية التي حصلوا عليها داخل النظام الإداري . | ٤,٠٣ | ٠,٧٥ | ٨١٪ | كبيرة جدا |
| ٥٤ . | يعتمد في عملية التقويم على بيانات كمية رقمية يتعامل معها إحصائياً . | ٤,٠٠ | ٠,٨٤ | ٨٠٪ | كبيرة جدا |
| ٥٥ . | ينظر إلى شخصيات العاملين على أنها محصلة تفاعل بين العوامل البيئية والعوامل الوراثية المعدلة بظروف موقفية . | ٤,٠٠ | ٠,٦٩ | ٨٠٪ | كبيرة جدا |
| | الدرجة الكلية لجميع معايير الأبعاد السلوكية | ٤,٣٧ | ٠,٦٣ | ٨٧,٤٧٪ | كبيرة جدا |

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات .

يتضح من الجدول (٣) أن درجة الموافقة كانت (كبيرة جدا) على (٥٥) معيارا من بين (٦٠) معيارا هي مجموع المعايير الواردة في أداة الدراسة حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة لها بين٩٧٪ للمعيار الأعلى و ٨٠٪ للمعيار الأدنى . وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعايير فكانت درجة الموافقة عليها ( كبيرة جدا )، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٧,٤٧٪) .

وتنسجم النتائج مع ما ذكره (شاويش، ٢٠٠ )من بروز اتجاهات جديدة في بعد الإدارة منها : تعميق روح الولاء والانتماء عن طريق خلق الظروف التي يشعر العاملون فيها

بكيانهم واحترامهم وأثرهم في تقدم المؤسسة ورفعتها وازدهارها . وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره (الدويك، وزملاؤه، ١٩٩٨) من أن هناك مجموعة من الاتجاهات الجديدة التي برزت في الآونة الأخيرة في مجال الإدارة وهي : اعتبار المدير قائدا، وإشراك العاملين في صنع القرارات، وممارسة الديمقراطية، وإيجاد نظام اتصال جيد ومنفتح على المجتمع المحلي، ووضع الخطط التعليمية والتربوية ومتابعة تنفيذها وتقويمها لتحسين الأداء، و تعميق روح الانتماء التي يشعر العاملون معها بكيانهم واحترامهم .

كما تلتقي النتائج مع ما ذكره القريوتي(١٩٩٧) من أن دراسة السلوك الإداري على قدر كبير من الأهمية للمديرين ودارسي الإدارة لأن دراسته تهدف إلى توفير المعلومات الأساسية حول ما يفسر سلوك الإنسان العامل بأشكاله المختلفة للمساعدة على فهم هذا السلوك وتفسيره والتنبؤ بحدوثه ومن ثم التحكم به وضبطه ليكون سلوكا فعالا من وجهة النظر التنظيمية .

ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى ما يلي : -

١ . لكون أفراد مجتمع الدراسة من القادة الإداريين الذين تجمعهم ظروف عملية ومهنية وقيادية و تربوية وتعليمية و سياسية واجتماعية واقتصادية ونفسية متقاربة .
٢ . لكون أفراد مجتمع الدراسة في غالبيتهم من الإداريين الذين مارسوا العمل التربوي والإداري لسنوات طويلة اطلعوا خلالها على كثير من المعلومات والأفكار الإدارية والتربوية المختلفة .
٣ . النقلة النوعية التي شهدتها القيادة الإدارية بشكل عام والقيادة الإدارية لجامعة القدس المفتوحة بشكل خاص، و مواكبة التطورات والتغيرات المحلية والعربية والعالمية .
٤ . الخبرة العلمية والعملية التي اكتسبها البعض من الميدان والتواصل مع القيادات الإدارية المختلفة .
٥ . التجانس البيئي والثقافي والعلمي والاجتماعي والاقتصادي للقادة الإداريين، بالإضافة إلى خضوعهم جميعا لأنظمة وقوانينها وتعليماتها وفلسفتها الجامعة .
٦ . الحس الوطني والتربوي والقيادي والإداري الذي يتملك الكثير من القادة الإداريين بضرورة النهوض بالعملية الإدارية في الجامعة ، والرغبة في إثبات ذاتيتهم الفلسطينية ، وشعورهم بالمسؤولية نحو تحسين نوعية المخرجات التربوية والإدارية على المستويين الفردي والمجتمعي .
٧ . إدراك القادة الإداريين أن عملية تطوير الجامعة تبدأ من تطوير العنصر البشري وزيادة وعيه وضرورة مجاراة كل جديد ونافع ومفيد لتحديث العمل الإداري والقيادي . .

## أ: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول والذي ينص على :

* ما مستوى درجة البعد الفلسفي للقادة الإداريين الذين يتوقع لهم النجاح في عملهم ؟ .

**الجدول (٤): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على معايير البعد الفلسفي. ( ن = ٥٣)**

| البعد | معايير البعد | المتوسطات الحسابية* | الانحراف المعياري | النسب المئوية | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ . | يؤدي عمله بناء على ما يؤمن به من قناعات صادقة لأبعاد الأصالة والمعاصرة . | ٤,١٧ | ٠,٧٩ | ٨٣٪ | كبيرة جدا |
| ٢ . | يستخدم العقل في مواقف تحكمها العواطف والانفعالات . | ٤,٤٠ | ٠,٦٥ | ٨٨٪ | كبيرة جدا |
| ٣ . | يتلقى التدريب المناسب في مجال فلسفة العمل الإداري الذي يساعده على فهم مكونات ثقافته وعلاقتها بالثقافات المحيطة . | ٤,١٧ | ٠,٧١ | ٨٣٪ | كبيرة جدا |
| ٤ . | يحتكم إلى فلسفة إدارية حكيمة مؤثرة على سلوكه الحياتي . | ٤,٣١ | ٠,٥٣ | ٨٦٪ | كبيرة جدا |
| ٥ . | تنسجم ممارساته العملية مع حقائق علمية متفق عليها . | ٤,٤٣ | ٠,٥٦ | ٨٩٪ | كبيرة جدا |
| ٦ . | يستمد ثقافته المعرفية في عمله عن طريق التجربة العملية . | ٤,٢٦ | ٠,٨٥ | ٨٥٪ | كبيرة جدا |
| | الدرجة الكلية للبعد الفلسفي | ٤,٢٩ | ٠,٦٨ | ٨٦٪ | كبيرة جدا |

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات .

يتضح من الجدول (٤) أن درجة الموافقة كانت (كبيرة جدا) على جميع المعايير حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين٨٩٪ للمعيار الأعلى و ٨٣٪ للمعيار الأدنى . وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعايير فكانت درجة الموافقة عليها ( كبيرة جدا ) ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٦٪) .

وتلتقي النتيجة مع ما أشار إليه آدمز(Adams، ١٩٧٩)أ من أن أهمية البعد الفلسفي للإداري التربوي ، يمكن إجمالها في وظيفتين هما :

* يساعد على رفع مستوى وعي الإداري وإدراكه للمشكلات الفلسفية في الثقافة المعينة- والتفكير في الافتراضات الكامنة وراء المبادئ الأساسية التي ينطلق منها العقل

الإنساني .

* يدرب الإداري بطريقة منظمة ومسئولة على التفكير بهذه المشكلات مطلع إلى الوصول إلى رؤى متناغمة حكيمة للإنسان والثقافة والعالم مما يشكل دعما إداريا له .

## ب : النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني والذي ينص على :

* ما مستوى درجة البعد الأخلاقي للقادة الإداريين الذين يتوقع لهم النجاح في عملهم؟

**الجدول (٥): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على معايير البعد الأخلاقي.( ن= ٥٣)**

| البعد | معايير البعد | المتوسطات الحسابية* | الانحراف المعياري | النسب المئوية | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ . | يعطي ولاءه للنظام الإداري وأهدافه وليس لأشخاص النظام . | ٤,٦٦ | ٠,٥٩ | ٩٣٪ | كبيرة جدا |
| ٢ . | يختار عناصر النظام البشرية الجديدة على أساس معيار الكفاءة . | ٤,٦٣ | ٠,٤٩ | ٩٣٪ | كبيرة جدا |
| ٣ . | ينجز مسؤولياته المهنية بكل إخلاص . | ٤,٨٣ | ٠,٣٨ | ٩٧٪ | كبيرة جدا |
| ٤ . | يحمي الحقوق المدنية لكل الأفراد العاملين في النظام الإداري . | ٤,٦٠ | ٠,٦٩ | ٩٢٪ | كبيرة جدا |
| ٥ . | يحترم الدستور والأنظمة والقوانين المعمول بها داخل النظام الإداري . | ٤,٨٠ | ٠,٤١ | ٩٦٪ | كبيرة جدا |
| ٦ . | يتجنب استغلال مركزه لتحقيق مكاسب شخصية . | ٤,٧١ | ٠,٥٧ | ٩٤٪ | كبيرة جدا |
| الدرجة الكلية للبعد الأخلاقي | | ٤,٧٠ | ٠,٥٢ | ٩٤٪ | كبيرة جدا |

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات .

يتضح من الجدول (٥) أن درجة الموافقة كانت (كبيرة جدا) على جميع المعايير حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين٩٧٪ للمعيار الأعلى و ٩٢٪ للمعيار الأدنى. وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعايير فكانت درجة الموافقة عليها ( كبيرة جدا )، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٩٤٪) .

وتنسجم النتيجة مع دراسة غرايبه (١٩٩٢) التي هدفت إلى بيان أثر القيم الخلقية لدى مديري المدارس على سلوكهم الإداري وتبين أن هذه القيم الإيجابية هي : الأمانة، وتحمل المسؤولية، والشورى، والحزم، والعلم والعمل به، وتقوى الله، والإخلاص والنصح، والتواضع، والتسامح، والحلم، وإصلاح ذات البين، والجرأة في قول الحق، إوتقان العمل، وتقدير العمل والعاملين، والرحمة، والطاعة الواعية لولي الأمر، والحق، و العدل، والمساواة، وخدمة الصالح العام، وعمل الخير، والاقتصاد في الأمور الحياتية.

## ج : النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث والذي ينص على :

ما مستوى درجة بعد الشخصية للقادة الإداريين الذين يتوقع لهم النجاح في عملهم ؟ .

**الجدول (٦): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على معايير بعد الشخصية. (ن =٥٣)**

| البعد | معايير البعد | المتوسطات الحسابية* | الانحراف المعياري | النسب المئوية | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| ١. | ينظر إلى شخصيات العاملين على أنها محصلة تفاعل بين العوامل البيئية والعوامل الوراثية المعدلة بظروف موقفية. | ٤,٠٠ | ٠,٦٩ | ٪٨٠ | كبيرة جدا |
| ٢. | يتفهم الخصال المتنوعة في شخصيات العاملين ( الخجولة، والكسولة ،والطموحة، والعدوانية، وغيرها). | ٤,٣٧ | ٠,٦٠ | ٪٨٧ | كبيرة جدا |
| ٣. | ينظر إلى العاملين على أنهم قادرون على إظهار سلوك ناضج في عملهم. | ٤,٢٩ | ٠,٦٢ | ٪٨٦ | كبيرة جدا |
| ٤. | يرى أن نمط الشخصية الأنسب لقيادة العمل الإداري هي الشخصية الباحثة التي تمارس نشاطات تتطلب التفكير والتنظيم والفهم بدلا من الشعور والعواطف. | ٤,٤٩ | ٠,٥٦ | ٪٩٠ | كبيرة جدا |
| ٥. | يسوغ لردة فعل العاملين ودفاعهم عن أنفسهم حينما يتعرض مفهوم الذات عندهم للهجوم. | ٤,١١ | ٠,٨٠ | ٪٨٢ | كبيرة جدا |
| ٦. | يربط عند اختياره للعاملين ، بين مفاهيم بعد الشخصية وخصائص الوظيفة. | ٤,٣٧ | ٠,٥٥ | ٪٨٧ | كبيرة جدا |
| الدرجة الكلية لبعد الشخصية | | ٤,٢٧ | ٠,٦٤ | ٪٨٥ | كبيرة جدا |

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٦) أن درجة الموافقة كانت (كبيرة جدا) على جميع المعايير حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين٩٠٪ للمعيار الأعلى و ٨٠٪ للمعيار الأدنى. وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعايير فكانت درجة الموافقة عليها (كبيرة جدا)، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٥٪).

وتلتقي النتيجة مع ما أشار إليه كامبل(Campbell، ١٩٧٩) حين قال: إن أبرز ما يفترض أن يشتمله البعد البنائي لمكونات شخصيات إداريي المستقبل وقادتهم، اتصافهم بالخصائص والأبعاد التالية:

درجة متقدمة من الذكاء، واستقرار ذهني، ومستوى متميز من الطاقة والنشاط، ومقدرة على توجيه المنظمة، ومهارات التعاون مع الآخرين، واستعداد وتهيؤ للمغامرة والمخاطرة، وذكاء وحنكة سياسية، ومفهوم صحي للذات، وخبرات تدريسية ميدانية غنية، والتزام بالنمو المهني والتعلم الدائم، ووعي وإدراك للعلاقة بين منظور الذات القيمي والمنظور القيمي الاجتماعي السائد.

## د: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع والذي ينص على:

❋ ما مستوى درجة بعد الدافعية للقادة الإداريين الذين يتوقع لهم النجاح في عملهم؟.

**الجدول(٧): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على بعد الدافعية. (ن =٥٣)**

| البعد | معايير البعد | المتوسطات الحسابية❋ | الانحراف المعياري | النسب المئوية | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| ١. | يبذل الجهود للتعرف إلى حاجات العاملين الاجتماعية من خلال ملاحظة تحليلية متعمقة للكيفية التي يسلكون بها. | ٤,٢٩ | ٠,٦٧ | ٨٦٪ | كبيرة جدا |
| ٢. | يقنع العاملين بإمكانية تحقيق أهدافهم في حالة قيامهم بالأداء المطلوب. | ٤,٤٦ | ٠,٥١ | ٨٩٪ | كبيرة جدا |
| ٣. | يحرص على مساعدة العاملين للتكيف مع البيئة الداخلية للعمل. | ٤,٥٧ | ٠,٥٠ | ٩١٪ | كبيرة جدا |
| ٤. | يؤكد على حاجات العاملين للنماء النفسي بالتركيز على عوامل (الإنجاز، والتقدير، والمسؤولية، والترقي، والنمو المهني). | ٤,٦٠ | ٠,٦٥ | ٩٢٪ | كبيرة جدا |
| ٥. | يثق بقدرة العاملين على تقييم أدائهم وما يترتب على هذا الأداء من نتائج. | ٤,٠٦ | ٠,٨٠ | ٨١٪ | كبيرة جدا |

| ٦. | يعمل على مكافأة العامل داخليا بوضعه في وظيفة فيها درجة كافية من التنوع والتحدي. | ٤,٣٤ | ٠,٦٨ | ٨٧٪ | كبيرة جدا |
|---|---|---|---|---|---|
| | الدرجة الكلية لبعد الدافعية | ٤,٣٩ | ٠,٦٣ | ٨٨٪ | كبيرة جدا |

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٧) أن درجة الموافقة كانت (كبيرة جدا) على جميع المعايير حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين٩٢٪ للمعيار الأعلى و ٨١٪ للمعيار الأدنى. وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعايير فكانت درجة الموافقة عليها (كبيرة جدا)، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٨٪).

وتتفق مع ما أشارت إليه حسن(١٩٩٩) من أن الدافعية كامنة في الإنسان وأن كل فرد لديه مجموعة من الحاجات غير المشبعة وعلى المدير أن ينشئ ظروفا يمكن للإنسان أن يرى فيها فرصا لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه وأن الفرق بين مستوى طموحات الفرد ومستوى إنجازه تمثل الإمكانية الكامنة لحفزه ودفعه للعمل.

## هـ : النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس والذي ينص على :

* ما مستوى درجة بعد الجماعة للقادة الإداريين الذين يتوقع لهم النجاح في عملهم؟

**الجدول (٨): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على معايير بعد الجماعة. ( ن =٥٣)**

| البعد | معايير البعد | المتوسطات الحسابية* | الانحراف المعياري | النسب المئوية | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| ١. | يشجع التفاعل بين أعضاء الجماعة داخل العمل كي يصلوا إلى إحساس بالقناعة والرضا. | ٤,٥٧ | ٠,٥٠ | ٩١٪ | كبيرة جدا |
| ٢. | يعمل على التوفيق بين تحقيق تطلعات النظام الإداري وتحقيق تطلعات أفراده. | ٤,٢٩ | ٠,٧١ | ٨٦٪ | كبيرة جدا |
| ٣. | يشجع وجود جماعات عمل غير رسمية داخل النظام الإداري باعتباره استجابة طبيعية للاتصال الاجتماعي. | ٣,٦٦ | ١,٠٨ | ٧٣٪ | كبيرة |

| ٤ . | يتفهم وجود صراع الدور بين الجماعات داخل النظام الإداري عندما لا يكون من الميسور المزاوجة بين توقعات أدوارها . | ٣,٩٤ | ٠,٦٤ | ٧٩٪ | كبيرة |
|---|---|---|---|---|---|
| ٥ . | يعامل المستخدمين بعدالة ودون تفريق بينهم على أساس (عشائري ، أو إقليمي، أو عرقي، أو ديني ) . | ٤,٥٧ | ٠,٨١ | ٩١٪ | كبيرة جدا |
| ٦ . | يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات على اعتبار أن مصادر المعلومات موزعة عبر النظم الفرعية للنظام الإداري . | ٤,٣٧ | ٠,٧٣ | ٨٧٪ | كبيرة جدا |
| | الدرجة الكلية لبعد الجماعة | ٤,٢٣ | ٠,٧٤ | ٨٥٪ | كبيرة جدا |

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات .

يتضح من الجدول (٨) أن درجة الموافقة كانت (كبيرة جدا) على جميع المعايير( ١ ، ٢ ، ٥ ، ٦ ) وكبيرة على المعايير (٣، ٤ ) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين ٩١٪ للمعيار الأعلى و ٧٣٪ للمعيار الأدنى . وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعايير فكانت درجة الموافقة عليها ( كبيرة جدا )، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٥٪) .

وتلتقي النتيجة مع ما ذكره (عساف ، ١٩٩٤ ) من أن تقسيم العاملين في جماعات متجانسة من خلال اختيارهم اختيارا مهنيا دقيقا أو من خلال توجيههم التوجيه المهني السليم ووضعهم تحت قيادة ماهرة في النواحي الاجتماعية والإنسانية يزيد من روح الإخاء والأمن والاستقرار عندهم ويزيد بالتالي من روح التماسك الاجتماعي الذي يعد من شروط التطور الإصلاحي ، مما يقلل من تنقلهم واستبدالهم ويؤكد توطيد الروابط بينهم .

## و : النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس والذي ينص على :

* ما مستوى درجة البعد القيادي للقادة الإداريين الذين يتوقع لهم النجاح في عملهم؟ .

**الجدول (٩): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على معايير بعد القيادة. ( ن = ٥٣)**

| البعد | معايير البعد | المتوسطات الحسابية* | الانحراف المعياري | النسب المئوية | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ . | ينظر للقيادة الإدارية على أن لكل عامل دورا متمايزا عن أدوار الآخرين. | ٤,٤٣ | ٠,٥٠ | ٨٩٪ | كبيرة جدا |
| ٢ . | يعزو فعالية القيادة إلى القدرة على اختيار الاحتمال أو البديل الأنسب للموقف المعين. | ٤,٤٠ | ٠,٥٥ | ٨٨٪ | كبيرة جدا |
| ٣ . | يبدي اهتماما عالياً بتوزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات. | ٤,٥٤ | ٠,٦٦ | ٩١٪ | كبيرة جدا |
| ٤ . | يبدي اهتماما عالياً بالمهمة واهتماما عالياً بالعلاقات مع العاملين. | ٤,٥٤ | ٠,٥٦ | ٩١٪ | كبيرة جدا |
| ٥ . | يمارس الأسلوب الديمقراطي في القيادة المؤدي إلى رضا العاملين عن العمل والقناعة به. | ٤,٣٧ | ٠,٨٤ | ٨٧٪ | كبيرة جدا |
| ٦ . | يمارس أسلوب القيادة التشاركية الناتجة عن ثقته بالأفراد العاملين وقدرتهم على تحمل المسؤولية. | ٤,٦٣ | ٠,٤٩ | ٩٣٪ | كبيرة جدا |
| | الدرجة الكلية لبعد القيادة | ٤,٤٨ | ٠,٦٠ | ٩٠٪ | كبيرة جدا |

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٩) أن درجة الموافقة كانت (كبيرة جدا) على جميع المعايير حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين٩٣٪ للمعيار الأعلى و ٨٧٪ للمعيار الأدنى. وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعايير فكانت درجة الموافقة عليها ( كبيرة جدا )، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٩٠٪) .

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه العميان (٢٠٠٢) من أن قوة القيادة الإدارية وفعاليتها تعتمد على عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه والوسائل التي يستخدمها كالإثابة، والأسس المرجعية للمرؤوسين، كما تعتمد على النمط القيادي والنمط الإداري الذي يتبعه المدير في ممارسة سلطة الخبرة والكفاءة لا سلطة القسر والإكراه وتوافر الكفايات الشخصية

والمهنية والوظيفية العملية والاجتماعية والإنسانية والبيئية .

## ز : النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السابع والذي ينص على :

* ما مستوى درجة بعد الصراع للقادة الإداريين الذين يتوقع لهم النجاح في عملهم؟ .

**الجدول (١٠): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على معايير بعد الصراع. (ن =٥٣)**

| البعد | معايير البعد | المتوسطات الحسابية* | الانحراف المعياري | النسب المئوية | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ . | يتفهم حدوث الصراع داخل النظام الإداري بسبب البعد الاجتماعي القائم على اختلاف توقعات جماعات العمل والتنافر فيما بينها . | ٣,٨٩ | ٠,٩٠ | ٧٨٪ | كبيرة |
| ٢ . | يتفهم حدوث الصراع بسبب البعد النفسي القائم على تصادم ترتيب حاجات مجموعة من الأفراد العاملين في النظام . | ٤,٠٣ | ٠,٨٦ | ٨١٪ | كبيرة جدا |
| ٣ . | يعمل على حل الصراع باستخدام أسلوب التشخيص الدقيق للموقف بهدف الوقوف على أنسب بديل للتعامل معه ضمن معطيات الموقف وظروفه . | ٤,٣٤ | ٠,٦٤ | ٨٧٪ | كبيرة جدا |
| ٤ . | يعمل على حل الصراع انطلاقا من أهداف لها مكانتها عند طرفي الصراع وتتمتع بقبول الجهات المتصارعة (أسلوب التشارك والتعاون) . | ٤,١٤ | ٠,٦٩ | ٨٣٪ | كبيرة جدا |
| ٥ . | يعمل على حل الصراع باستخدام أسلوب الإقناع (التسوية) . | ٣,٩٧ | ٠,٩٨ | ٧٩٪ | كبيرة |
| ٦ . | يعمل على حل الصراع على أساس إنهائه وعدم تشجيع حدوثه . | ٤,١٧ | ٠,٨٩ | ٨٣٪ | كبيرة جدا |
| **الدرجة الكلية للبعد** | | ٤,٠٩ | ٠,٨٣ | ٨٢٪ | كبيرة جدا |

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات .

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة الموافقة كانت (كبيرة جدا) على جميع المعايير باستثناء المعيارين (١ ، ٥) اللذين حصلا على درجة موافقة كبيرة حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين٨٧٪ للمعيار الأعلى و ٧٨٪ للمعيار الأدنى . وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعايير فكانت

درجة الموافقة عليها ( كبيرة جدا )، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٢٪) .

وتنسجم النتيجة مع دراسة (الخضور، ١٩٩٦): لتحديد أنماط إدارة الصراع المنظمي التي يتبعها مديرو المدارس الأساسية الحكومية ومديراتها في محافظة المفرق الأولى والثانية، حيث أظهرت النتائج أن ترتيب الأنماط المستخدمة (من الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما ) كانت كما يلي : التسوية ، والتعاون ، والتجنب ، والمجاملة ، والمنافسة . و كشفت عن أن نمط التسوية كان الأكثر تفضيلا عند جميع المتغيرات .

وتلتقي مع ما ذكره ديفز (Davis، ١٩٧٧ ) عن أسباب الصراع التي تجري داخل التنظيمات والمنظمات حيث أشار إلى أن التناقضات صفة مميزة للسلوك الإنساني في كثير من التنظيمات . ومن الأسباب التي تؤدي إلى ظهور التناقضات هي : وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة، واختلاف الأهداف والقيم، واختلاف الإدراك، وغموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق، وندرة الموارد ومحدوديتها، والطبيعة العدوانية وعدم التعاونية لبعض الأشخاص، وعدم الرضا عن العمل .

## ح : النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثامن والذي ينص على :

* ما مستوى درجة البعد الثقافي للقادة الإداريين الذين يتوقع لهم النجاح في عملهم ؟ .

**الجدول (١١):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على معايير بعد الثقافة. (ن =٥٣)**

| البعد | معايير البعد | المتوسطات الحسابية* | الانحراف المعياري | النسب المئوية | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| ١. | يستمد فلسفته الإدارية من القيم والمعتقدات الدينية السائدة في المجتمع. | ٣,٩١ | ٠,٩٢ | ٧٨٪ | كبيرة |
| ٢. | يمتلك ثقافة إنسانية فيما يتعلق(بالمهارات والقيم والقيادة والمشاعر والممارسات). | ٤,٥١ | ٠,٥١ | ٩٠٪ | كبيرة جدا |
| ٣. | يمتلك ثقافة تقنية فيما يتعلق (بالتجهيزات والمواد والمناهج والتكنولوجيا). | ٤,٣١ | ٠,٥٨ | ٨٦٪ | كبيرة جدا |
| ٤. | يظهر الحرص على عدم تسييس النظام الإداري. | ٤,٥٧ | ٠,٦١ | ٩١٪ | كبيرة جدا |
| ٥. | يمتلك الثقافة الوظيفية التي تؤهله للقيام بأدواره الإدارية والفنية والاجتماعية داخل النظام وخارجه. | ٤,٥٧ | ٠,٥٠ | ٩١٪ | كبيرة جدا |

| ٦ . | تنسجم ثقافته مع تطلعات النظام الإداري وأهدافه وبرامجه وغاياته . | ٤,٤٩ | ٠,٥٦ | ٩٠٪ | كبيرة جدا |
|---|---|---|---|---|---|
| | الدرجة الكلية لبعد الثقافة | ٤,٣٩ | ٠,٦١ | ٨٨٪ | كبيرة جدا |

*أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات .

يتضح من الجدول (١١) أن درجة الموافقة كانت (كبيرة جدا) على جميع المعايير باستثناء المعيار(١) الذي حصل على درجة موافقة كبيرة حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين ٩١٪ للمعيار الأعلى و ٧٨٪ للمعيار الأدنى . وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعايير فكانت درجة الموافقة عليها ( كبيرة جدا )، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٨٪) .

وتلتقي النتيجة مع ما أشار إليه (الطويل ،١٩٩٨) من أن الثقافة هي كل ما حصلته الإنسانية ونقلته لتصبح طريقة حياه، وتشتمل على أعراف وعادات ومعايير ومعتقدات وسلوك وأيديولوجيات . كما يواجه الإداريون التربويون تسارعا في التغيرات الاجتماعية والثقافية مثل التغير في المعايير الاجتماعية، وانتشار التقنية، والتعقد البيروقراطي، والتضخم، وتزايد دور الدين والسياسة في مسرح الحياة الاجتماعية، وما يترتب على ذلك كله من انعكاسات على السلوك المنظمي .

## ط : النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي التاسع والذي ينص على :

* ما مستوى درجة بعد التطوير للقادة الإداريين الذين يتوقع لهم النجاح في عملهم؟ .

**الجدول (١٢):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على معايير بعد التطوير. (ن =٥٣)**

| البعد | معايير البعد | المتوسطات الحسابية* | الانحراف المعياري | النسب المئوية | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ . | يوازن بين الجانبين الإنساني والمؤسسي عند قيامه بعمليات التطوير للنظام . | ٤,٢٩ | ٠,٦٧ | ٨٦٪ | كبيرة جدا |
| ٢ . | يعتمد في عملية التطوير على إستراتيجية مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وتمثل كل فرد لمسؤوليات دوره . | ٤,٢٦ | ٠,٦١ | ٨٥٪ | كبيرة جدا |
| ٣ . | يعتمد في عملية التطوير على إستراتيجية حل المشكلات وفق منهجية علمية سليمة . | ٤,٤٠ | ٠,٥٥ | ٨٨٪ | كبيرة جدا |
| ٤ . | يؤكد في عملية التطوير على البعد البرجماتي القائم على الواقعية والقابلية للاستخدام والتطبيق الفعلي . | ٤,١١ | ٠,٨٠ | ٨٢٪ | كبيرة جدا |

| ٥. | يحرص أثناء قيامه بعملية التطوير على عدم تهديد مكتسبات العاملين ومصالحهم الشخصية التي حصلوا عليها داخل النظام الإداري. | ٤,٠٣ | ٠,٧٥ | ٨١٪ | كبيرة جدا |
|---|---|---|---|---|---|
| ٦. | ينطلق في عملية التطوير من رؤية واضحة لأهداف المجتمع وفلسفته التربوية . | ٤,٣٧ | ٠,٥٥ | ٨٧٪ | كبيرة جدا |
| | الدرجة الكلية لبعد التطوير | ٤,٢٤ | ٠,٦٥ | ٨٥٪ | كبيرة جدا |

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات .

يتضح من الجدول (١٢) أن درجة الموافقة كانت (كبيرة جدا) على جميع المعايير حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين٨٨٪ للمعيار الأعلى و ٨١٪ للمعيار الأدنى . وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعايير فكانت درجة الموافقة عليها ( كبيرة جدا )، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٥٪) .

وتلتقي النتيجة مع ما ذكره (الغمري ، ١٩٨٢) عن الأساليب والنشاطات التي يمكن الاعتماد عليها عند القيام بالتطوير التنظيمي وهي : بناء الفريق وحل المشكلات عن طريق تبادل الآراء والنقاش بين الجماعات التي يتداخل عملها لحل الصراعات و اجتماعات المواجهة بين الأطراف المتصارعة و إتباع نمط الإدارة بالأهداف باشتراك الرؤساء والمرؤوسين و والاستعانة بالجهات الخارجية المتخصصة بإدارة الصراع بين الجماعات .

كما تنسجم مع ما أشار إليه (الأيوبي ،١٩٨٦) الذي عزا أسباب التغيير في المؤسسات إلى مجموعة من العوامل هي :

أولا : الضغوط الخارجية : وتتمثل بالبيئة الطبيعية ، والتغيرات السكانية ، والمستوى السائد للثقافة العامة ، وظهور التقنية المادية وانتشارها .

ثانيا : التوترات والضغوط الداخلية : وتتمثل بتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعاملين ، والاختلاف بين الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة ، والتفاعلات داخل النظام الاجتماعي للمؤسسات انفسها عندما تتضارب أولوياتها .

## ي : النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي العاشر والذي ينص على :

* ما مستوى درجة بعد التقويم للقادة الإداريين الذين يتوقع لهم النجاح في عملهم؟ .

**الجدول (١٣): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على معايير بعد التقويم. (ن =٥٣)**

| البعد | معايير البعد | المتوسطات الحسابية* | الانحراف المعياري | النسب المئوية | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| ١. | يهدف من عملية التقويم المحافظة على نوعية البرامج الإدارية التي يطرحها النظام الإداري لضبط تكلفتها وترشيدها . | ٤,٢٦ | ٠,٥٦ | ٨٥٪ | كبيرة جدا |
| ٢. | يعتمد في عملية التقويم على بيانات كمية رقمية يتم التعامل معها إحصائيا . | ٤,٠٠ | ٠,٨٤ | ٨٠٪ | كبيرة جدا |
| ٣. | يستخدم التقويم التكويني أثناء تطوير البرامج الإدارية ليستفاد من التغذية الراجعة . | ٤,١١ | ٠,٦٨ | ٨٢٪ | كبيرة جدا |
| ٤. | يستخدم التقويم الجمعي(النهائي) عند الانتهاء من تطوير البرامج الإدارية لخدمة صانع القرار داخل النظام وخارجه . | ٤,٢٩ | ٠,٦٢ | ٨٦٪ | كبيرة جدا |
| ٥. | يستخدم مجموعة متنوعة من أدوات القياس في عملية التقوبم مثل المشاهدة الشخصية و الملاحظة والتقارير الإحصائية والشفوية والكتابية . | ٤,٤٦ | ٠,٥١ | ٨٩٪ | كبيرة جدا |
| ٦. | يشرك العاملين بصورة شخصية في عملية التقويم لحفزهم على التعامل مع ما في جعبته من آراء وبدائل . | ٤,٣٧ | ٠,٦٠ | ٨٧٪ | كبيرة جدا |
| | الدرجة الكلية لبعد التقويم | ٤,٢٥ | ٠,٦٣ | ٨٥٪ | كبيرة جدا |

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات .

يتضح من الجدول (١٣) أن درجة الموافقة كانت (كبيرة جدا) على جميع المعايير حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين٨٩٪ للمعيار الأعلى و ٨٠٪ للمعيار الأدنى . وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعايير فكانت درجة الموافقة عليها ( كبيرة جدا )، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٥٪) .

وتلتقي النتيجة مع ما أشار إليه (الطويل، ١٩٩٩) من أن مكونات النظام التربوي والمتمثلة في مدخلاته وعملياته ومخرجاته يجب أن تخضع لعملية مستمرة من المساءلة ، إذ أنه لابد للنظام أن يحقق أهدافه التي يسعى إليها ضمن إطار من بعدي الكفاية والفاعلية ، لكون الكفاية والفاعلية قاعدتين أساسيتين معنيتين بنجاح النظام أو فشله .

فالقاعدة الأولى : تتعلق ببعد الكفاية في النظام ومرتبطة بالاقتصاد من حيث استخدام المدخلات وتفعيل العمليات بطريقة اقتصادية وبأقل كلفة وأفضل طريقة ممكنة ، واهتمام هذه القاعدة منصب بشكل رئيس على بعد الإنتاجية وكمها .

القاعدة الثانية : فهي قاعدة الفاعلية التي تهتم بكيفية مدخلات النظام وأداء عملياته ونوع مخرجاته . ويمكن النظر للإداري التربوي من خلال زاويتين : الفاعلية الظاهرية ، والفاعلية الشخصية .

أما الفاعلية الظاهرية : فتهتم بالسلوك الإداري الملاحظ من خلال الفاعلية الإدارية ، بينما الفاعلية الشخصية : فذات علاقة بالأفراد العاملين في النظام وإحساسهم بدرجة من الرضا والقبول .

**ثانيا :عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني والذي ينص على:-**

❊ ما ترتيب أبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين الذين يتوقع لهم النجاح في عملهم تنازليا تبعا لدرجة أهميتها؟ .

للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لكل بعد من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية لجميع الأبعاد والجدول (١٤) يوضح ذلك .

**الجدول (١٤):ترتيب أبعاد السلوك الإداري**

**للقادة الإداريين تنازليا حسب أهميتها.(ن =٥٣ )**

| ترتيب الأبعاد السلوكية تنازليا | البعد | متوسط الاستجابة الكلية❊ | الانحراف المعياري | النسبة المئوية ٪ الكلية | درجة الموافقة الكلية |
|---|---|---|---|---|---|
| المرتبة الأولى | البعد الأخلاقي للقائد الإداري . | ٤,٧٠ | ٠,٥٢ | ٪٩٤ | كبيرة جدا |
| المرتبة الثانية | البعد القيادي عند القائد الإداري . | ٤,٤٩ | ٠,٦ | ٪٩٠ | كبيرة جدا |
| المرتبة الثالثة | البعد الثقافي عند القائد الإداري . | ٤,٤٠ | ٠,٦١ | ٪٨٨ | كبيرة جدا |
| المرتبة الرابعة | بعد الدافعية عند القائد الإداري . | ٤,٣٩ | ٠,٦٣ | ٪٨٨ | كبيرة جدا |
| المرتبة الخامسة | البعد الفلسفي للقائد الإداري . | ٤,٢٩ | ٠,٦٨ | ٪٨٦ | كبيرة جدا |
| المرتبة السادسة | بعد الشخصية عند القائد الإداري . | ٤,٢٧ | ٠,٦٤ | ٪٨٥ | كبيرة جدا |

| المرتبة السابعة | بعد التقويم عند القائد الإداري . | ٤,٢٥ | ٠,٦٣ | ٨٥٪ | كبيرة جدا |
|---|---|---|---|---|---|
| المرتبة الثامنة | بعد التطوير عند القائد الإداري . | ٤,٢٤ | ٠,٦٥ | ٨٥٪ | كبيرة جدا |
| المرتبة التاسعة | بعد الجماعة عند القائد الإداري . | ٤,٢٣ | ٠,٧٤ | ٨٥٪ | كبيرة جدا |
| المرتبة العاشرة | بعد الصراع عند القائد الإداري . | ٤,٠٩ | ٠,٨٣ | ٨٢٪ | كبيرة جدا |
| درجة الموافقة الكلية على جميع الأبعاد | | ٤,٣٣ | ٠,٦٥ | ٨٧٪ | كبيرة جدا |

* أقصى درجة للاستجابة ٥ درجات

يتضح من الجدول (١٤) أن درجة الموافقة كانت (كبيرة جدا) على جميع الأبعاد حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين٩٤٪ للبعد الأول و ٨٢٪ للبعد العاشر . و فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعايير فكانت درجة الموافقة عليها ( كبيرة جدا )، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٨٧٪) .

ويتضح من الجدول أن البعد الأخلاقي للقائد التربوي قد حصل على المرتبة الأولى مما يشير بوضوح إلى أهمية الخلق ودوره في عملية القيادة والإدارة .

وتلتقي النتيجة مع ما ذكره أبو جاموس(١٩٩٢) من أن الإدارة مسؤولية عظيمة كان يفر منها الذين يدركون حجم هذه المسؤولية، وهي ليست في حقيقتها تشريفا يسعى إليه الفرد بجميع السبل ومختلف الأساليب، والمسلمون الأوائل كانوا يفرون منها تحسبا من مساءلة الله ، سبحانه وتعالى لمن يُكلف بها .

وتتفق أيضا مع ما ذكره (عساف، ١٩٩٤) من أن السلوك الإداري سلوك إنساني قبل كل شيء ولا يختلف في معظم خصائصه وأهدافه وآلياته العامة باختلاف المجالات التي يطبق فيها، وأن كل سلوك إداري هو سلوك إنساني، إلا أن كل سلوك إنساني لا يعتبر سلوكا إداريا .

**ثالثا :عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثالث والذي ينص على:-**

* ما أعلى معيار فرعي لكل بعد من أبعاد السلوك الإداري التي يجب توافرها في القائد الإداري الذي يتوقع له النجاح في عمله مرتبة تنازليا تبعا لدرجة أهميتها؟

وللإجابة عن السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من معايير الأبعاد لتحديد أعلى معيار لكل بعد من

أبعاد الدراسة والدرجة الكلية لأعلى المعايير في كل الأبعاد والجدول (١٥) يوضح ذلك.

**الجدول (١٥):تحديد أعلى معيار لكل بعد من أبعاد السلوك الإداري مرتبة تنازليا والدرجة الكلية لأعلى المعايير في كل الأبعاد** (ن =٥٣)

| البعد | المعيار | متوسط الاستجابة* | الانحراف المعياري | النسبة المئوية٪ | درجة الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| البعد الأخلاقي | ينجز مسؤولياته المهنية بكل إخلاص | ٤,٨٣ | ٠,٣٨ | ٪٩٧ | كبيرة جدا |
| البعد القيادي | يمارس أسلوب القيادة التشاركية الناتجة عن ثقته بالأفراد العاملين وقدرتهم على تحمل المسؤولية. | ٤,٦٣ | ٠,٤٩ | ٪٩٣ | كبيرة جدا |
| بعد الدافعية | يؤكد على حاجات العاملين للنماء النفسي بالتركيز على عوامل (الإنجاز، والتقدير، والمسؤولية، والترقي، والنمو المهني). | ٤,٦٠ | ٠,٦٥ | ٪٩٢ | كبيرة جدا |
| بعد الجماعة | يعامل المستخدمين بعدالة ودون تفريق بينهم على أساس (عشائري ، أو إقليمي، أو عرقي، أو ديني ). | ٤,٥٧ | ٠,٥٠ | ٪٩١ | كبيرة جدا |
| البعد الثقافي | يمتلك الثقافة الوظيفية التي تؤهله للقيام بأدواره الإدارية والفنية والاجتماعية داخل النظام وخارجه. | ٤,٥٧ | ٠,٥٠ | ٪٩١ | كبيرة جدا |
| بعد الشخصية | يرى أن نمط الشخصية الأنسب لقيادة العمل الإداري هي الشخصية الباحثةالتي تمارس نشاطات تتطلب التفكير والتنظيم والفهم بدلا من الشعور والعواطف | ٤,٤٩ | ٠,٥٦ | ٪٩٠ | كبيرة جدا |
| البعد الفلسفي | تنسجم ممارساته العملية مع حقائق علمية متفق عليها. | ٤,٢٦ | ٠,٨٥ | ٪٨٩ | كبيرة جدا |
| بعد التقويم | يستخدم مجموعة متنوعة من أدوات القياس في عملية التقويم مثل المشاهدة الشخصية و الملاحظة والتقارير الإحصائية والشفوية والكتابية . | ٤,٤٦ | ٠,٥١ | ٪٨٩ | كبيرة جدا |
| بعد التطوير | يعتمد في عملية التطوير على إستراتيجية حل المشكلات وفق منهجية علمية سليمة | ٤,٤٠ | ٠,٥٥ | ٪٨٨ | كبيرة جدا |
| بعد الصراع | يعمل على حل الصراع باستخدام أسلوب التشخيص الدقيق للموقف بهدف الوقوف على أنسب بديل للتعامل معه ضمن معطيات الموقف وظروفه. | ٤,٣٤ | ٠,٦٤ | ٪٨٧ | كبيرة جدا |
| المتوسط الكلي لأعلى معيار في جميع الأبعاد السلوكية | | ٤,٥١ | ٠,٥٦ | ٪٩٠,٧ | كبيرة جدا |

* أقصى درجة للاستجابة ٥ درجات

يتضح من الجدول (١٥) أن درجة الموافقة كانت (كبيرة جدا) على أعلى معيار لكل بعد من أبعاد السلوك الإداري حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة بين٩٧٪ للمعيار الأعلى المتعلق بالبعد الأخلاقي للقائد الإداري و ٨٧٪ للمعيار الأدنى المتعلق ببعد الصراع. وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للمعايير فكانت درجة الموافقة عليها ( كبيرة جدا )، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (٧, ٩٠٪) .

يتضح من الجدول أن معيار البعد الأخلاقي والذي ينص على : (ينجز القائد الإداري مسؤولياته المهنية بكل إخلاص) قد حصل على المرتبة الأولى من بين كل المعايير المتعلقة بالأبعاد السلوكية المختلفة مما يؤكد أهمية قيام القائد الإداري بعمله بكل انتماء وإخلاص ولما لهذا الخلق من قدرة على مساعدة حامله على الإنجاز وتحمل المسؤولية والمراجعة الدورية والتقويم المستمر ومحاسبة الذات.

## رابعا: ما النموذج المقترح لأبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين المتوقع لهم النجاح في عملهم في جامعة القدس المفتوحة؟

للإجابة عن السؤال، أُخذ بالمعايير التي حصلت على درجة موافقة كبيرة جدا فقط (أكثر من ٨٠٪) لكل بعد من أبعاد السلوك الإداري باعتبارها التصور المقترح لأبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين الذين يتوقع لهم النجاح في عملهم في جامعة القدس المفتوحة كما يراها القادة الإداريون في الجامعة مرتبة تنازليا تبعا لدرجة أهميتها، كما يلي :

١. ينجز مسؤولياته المهنية بكل إخلاص.
٢. يحترم الدستور والأنظمة والقوانين المعمول بها داخل النظام الإداري.
٣. يتجنب استغلال مركزه لتحقيق مكاسب شخصية.
٤. يعطي ولاءه للنظام الإداري وأهدافه وليس لأشخاص النظام.
٥. يختار عناصر النظام البشرية الجديدة على أساس معيار الكفاءة.
٦. يمارس أسلوب القيادة التشاركية القائمة على قاعدة ثقته بالأفراد العاملين وقدرتهم على تحمل المسؤولية.
٧. يحمي الحقوق المدنية لكل الأفراد العاملين في النظام الإداري.
٨. يؤكد على حاجات العاملين للنماء النفسي بالتركيز على عوامل (الإنجاز، والتقدير، والمسؤولية، والترقي، والنمو المهني).
٩. يعامل المستخدمين بعدالة ودون تفريق بينهم على أساس (عشائري ، أو إقليمي، أو عرقي، أو ديني).

١٠. يظهر الحرص على عدم تسييس النظام الإداري.
١١. يحرص على مساعدة العاملين للتكيف مع البيئة الداخلية للعمل.
١٢. يشجع التفاعل بين أعضاء الجماعة داخل العمل كي يصلوا إلى إحساس بالقناعة والرضا.
١٣. يمتلك الثقافة الوظيفية التي تؤهله للقيام بأدواره الإدارية والفنية والاجتماعية داخل النظام وخارجه.
١٤. يبدي اهتماما عالياً بتوزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات.
١٥. يبدي اهتماما عالياً بالمهمة واهتماما عالياً بالعلاقات مع العاملين.
١٦. يمتلك ثقافة إنسانية فيما يتعلق(بالمهارات والقيم والقيادة والمشاعر والممارسات).
١٧. يرى أن نمط الشخصية الأنسب لقيادة العمل الإداري هي الشخصية الباحثة التي تمارس نشاطات تتطلب التفكير والتنظيم والفهم بدلا من الشعور والعواطف.
١٨. انسجام ثقافته مع تطلعات النظام الإداري وأهدافه وبرامجه وغاياته.
١٩. لديه القدرة على إقناع العاملين بإمكانية تحقيق أهدافهم في حالة قيامهم بالأداء المطلوب.
٢٠. يستخدم مجموعة متنوعة من أدوات القياس في عملية التقويم مثل( المشاهدة الشخصية و الملاحظة والتقارير الإحصائية والشفوية والكتابية.
٢١. انسجام ممارساته العملية مع حقائق علمية متفق عليها.
٢٢. ينظر للقيادة الإدارية على أن لكل عامل دورا متمايزا عن أدوار الآخرين.
٢٣. يستخدم العقل في مواقف تحكمها العواطف والانفعالات.
٢٤. يعزو فعالية القيادة إلى القدرة على اختيار الاحتمال أو البديل الأنسب للموقف المعين.
٢٥. يعتمد في عملية التطوير على إستراتيجية حل المشكلات وفق منهجية علمية سليمة.
٢٦. يمارس الأسلوب الديمقراطي في القيادة المؤدي إلى رضا العاملين عن العمل والقناعة به.
٢٧. يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات على اعتبار أن مصادر المعلومات موزعة عبر النظم الفرعية للنظام الإداري.
٢٨. يتفهم الخصال المتنوعة في شخصيات العاملين ( الخجولة، والكسولة ،والطموحة، والعدوانية، وغيرها).
٢٩. يشرك العاملين بصورة شخصية في عملية التقويم لحفزهم على التعامل مع ما في جعبته من آراء وبدائل.
٣٠. يربط عند اختياره للعاملين ، بين مفاهيم بعد الشخصية وخصائص الوظيفة.
٣١. ينطلق في عملية التطوير من رؤية واضحة لأهداف المجتمع وفلسفته التربوية.
٣٢. يعمل على مكافأة العامل داخليا بوضعه في وظيفة فيها درجة كافية من التنوع والتحدي.
٣٣. يعمل على حل الصراع باستخدام أسلوب التشخيص الدقيق للموقف بهدف الوقوف على أنسب بديل للتعامل معه ضمن معطيات وظروفه الموقف.

٣٤. يمتلك ثقافة تقنية فيما يتعلق (بالتجهيزات والمواد والمناهج والتكنولوجيا).
٣٥. يحتكم إلى فلسفة إدارية حكيمة مؤثرة على سلوكه الحياتي.
٣٦. يعمل على التوفيق بين تحقيق تطلعات النظام الإداري وتحقيق تطلعات أفراده.
٣٧. يبذل الجهود لمعرفة على حاجات العاملين الاجتماعية من خلال ملاحظة تحليلية متعمقة للكيفية التي يسلكون بها.
٣٨. يوازن بين الجانبين الإنساني والمؤسسي عند قيامه بعمليات التطوير للنظام.
٣٩. ينظر إلى العاملين على أنهم قادرون على إظهار سلوكٍ ناضجٍ في عملهم.
٤٠. يستخدم التقويم الجمعي(النهائي) عند الانتهاء من تطوير البرامج الإدارية لخدمة صانع القرار داخل النظام وخارجه.
٤١. يستمد ثقافته المعرفية في عمله عن طريق التجربة العملية.
٤٢. يعتمد في عملية التطوير على إستراتيجية مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وتمثل كل فرد لمسؤوليات دوره.
٤٣. يهدف من عملية التقويم المحافظة على نوعية البرامج الإدارية التي يطرحها النظام الإداري لضبط تكلفتها وترشيدها.
٤٤. يعمل على حل الصراع على أساس إنهائه وعدم تشجيع حدوثه.
٤٥. يؤدي عمله بناء على ما يؤمن به من قناعات صادقة لأبعاد الأصالة والمعاصرة.
٤٦. يتلقى التدريب المناسب في مجال فلسفة العمل الإداري الذي يساعده على فهم مكونات ثقافته وعلاقتها بالثقافات المحيطة.
٤٧. يعمل على حل الصراع انطلاقا من أهداف لها مكانتها عند طرفي الصراع وتتمتع بقبول الجهات المتصارعة (أسلوب التشارك والتعاون).
٤٨. يسوغ لردة فعل العاملين ودفاعهم عن أنفسهم حينما يتعرض مفهوم الذات عندهم للهجوم.
٤٩. يؤكد في عملية التطوير على البعد البرجماتي القائم على الواقعية والقابلية للاستخدام والتطبيق الفعلي.
٥٠. يستخدم التقويم التكويني أثناء تطوير البرامج الإدارية ليستفاد من التغذية الراجعة.
٥١. يثق بقدرة العاملين على تقويم أدائهم وما يترتب على هذا الأداء من نتائج.
٥٢. يتفهم حدوث الصراع بسبب البعد النفسي القائم على تصادم ترتيب حاجات مجموعة من الأفراد العاملين في النظام.
٥٣. يحرص أثناء قيامه بعملية التطوير على عدم تهديد مكتسبات العاملين ومصالحهم الشخصية التي حصلوا عليها داخل النظام الإداري.
٥٤. يعتمد في عملية التقويم على بيانات كمية رقمية يتعامل معها إحصائيا.
٥٥. ينظر إلى شخصيات العاملين على أنها محصلة تفاعل بين العوامل البيئية والعوامل الوراثية المعدلة بظروف موقفية.

## التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بما يأتي :

١ . أن تأخذ القيادات الإدارية في المستويات العليا بجميع هذه الأبعاد و المعايير بعين الاعتبار عند تعيين القادة الإداريين والمساعدين الإداريين والأكاديميين في المناطق التعليمية والمراكز الدراسية وكذلك في الدوائر المختلفة الملحقة بجامعة القدس المفتوحة .

٢ . عمل دورات تدريبية وتثقيفية و ورش عمل للقيادات الإدارية العاملة في الجامعة وفق خطة مبرمجة تأخذ بعين الاعتبار نتائج الأبعاد والمعايير التي توصلت إليها الدراسة كافة .

٣ . توفير مركز خاص يقوم على تدريب الإداريين وتزويدهم بما يستجد في علم الإدارة ومهاراتها وسلوكيات القادة ذات العلاقة بطبيعة العمل لتحسين الجودة والمخرجات الإدارية .

٤ . معرفة حاجات القادة التربويين وإشباعها بما يتناسب مع رفع الكفايات الإدارية وتحقيق الذات .

٥ . تشجيع القادة الإداريين على استخدام قنوات الاتصال الرسمية و غير الرسمية لتبادل المعلومات والأفكار والمهارات المهمة ذات العلاقة بطبيعة العمل الإداري .

٦ . مناقشة قضايا محددة لفئة من القادة الإداريين الذين تجمعهم قواسم مشتركة .

٧ . تشجيع القادة الإداريين وتحسين دافعيتهم باتجاه النمو المهني المستمر .

٨ . إجراء تقويم دوري للقادة الإداريين وتقديم الحوافز للمبدعين والمتفوقين منهم والاستفادة من خبراتهم .

٩ . تشجيع البحث العلمي في مجال القيادة الإدارية .

١٠ . إجراء دراسة مشابهة لبقية أبعاد السلوك الإداري الخاصة بالقادة الإداريين في جامعة القدس المفتوحة للخروج بتصور شامل ومتكامل .

## المراجع العربية


- أبو جاموس، سليمان، (١٩٩٢)، مبادئ الإدارة، نابلس.
- أبو فروة، إبراهيم محمد، (١٩٩٦)، الإدارة المدرسية، طرابلس: الجامعة المفتوحة.
- أحمد، آمال، (١٩٩٨)، العلاقة بين أنماط السلوك الإداري وأنماط الاتصال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الأيوبي، موسى زكي، (١٩٨٦)، الإبداع الإداري وإدارة التغيير في المؤسسات العامة العربية، في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، تحرير ناصر محمد الصايغ، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص ١٠٨٩-١١١٠.
- جراي، شيريل، وكوفمان، دانيال، (١٩٩٨)، الفساد والتنمية، مجلة التمويل والتنمية، مارس.
- حسن، راوية، (١٩٩٩)، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية: جمهورية مصر العربية. ص ٥١-٥٥.
- الخضور، جمال فارس، (١٩٩٦)، أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الدويك، تيسير، وزملاؤه، (١٩٩٨)، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط٣، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- زويلف، مهدي، واللوزي، سليمان، (١٩٩٣)، التنمية الإدارية والدول النامية، عمان: دار المجدلاوي.
- شرابي، هشام، (١٩٩٢)، النظام الأبوي وإشكالية تخلف المجتمع العربي، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ص ٦٥.
- الشيخ سالم، فؤاد، وزملاؤه، (١٩٩٥)، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط٥ عمان: مركز الكتب الأردني.
- الطويل، هاني عبد الرحمن، (١٩٩٨)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- الطويل، هاني عبد الرحمن، (١٩٩٩)، الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق، ط١، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

- عساف، عبد المعطي محمد وآخرون، (١٩٩٤)، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، عمان: مطبعة جريدة الرأي.
١. العميان، محمود سلمان، (٢٠٠٢)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان: الأردن
- عناقرة، فاطمة، نواف، (١٩٩٠)، المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- غرايبه، عبدالله محمد، (١٩٩٢)، أثر القيم لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في محافظة اربد على سلوكهم الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الغمري، إبراهيم، (١٩٨٢)، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، دراسة علمية وعملية، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ص٣٩٢-٣٩٤.
- لفارسي، سعيد بن ناصر بن محمد، (١٩٩٥)، تصورات القادة الإداريون للتطوير التربويون سلطنة عمان "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- فضل الله، علي فضل الله، (١٩٨٢)، السلوك التنظيمي: دراسة في التدريب والتطوير التنظيمي، دبي: المطبعة العصرية، ص٨٣-٨٥.
- القريوتي، محمد قاسم، (١٩٩٧)، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي داخل المنظمات الإدارية، ط٢، عمان.
- القريوتي، محمد قاسم، و زويلف، مهدي حسن، (١٩٩٣)، المفاهيم الحديثة في الإدارة، النظريات والوظائف، ط٣، عمان، ص٢٩-٤٣.
- كليتجارد، رو برت، (١٩٩٨)، التعاون الدولي لمكافحة الفساد، مجلة التمويل والتنمية، مارس.
- كنعان، نواف، (١٩٨٠)، القيادة الإدارية، الرياض: دار العلوم.
- ماتيسون وزميله، (١٩٩٩)، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبدالله، ط١، عمان: الأهلية للطباعة والنشر.
- مرعي، توفيق، وبلقيس، أحمد، (١٩٨٢)، علم النفس الاجتماعي، عمان: مطبعة دار الفرقان، ص٨٤.
- مورو، باولو، (١٩٩٨)، الفساد: الأسباب والنتائج، مجلة التمويل والتنمية،

مارس.
- الهدهود، دلال عبد الواحد، (١٩٩١)، الكفايات الأساسية لمديري المدارس في التعليم العام في دولة الكويت، مجلة دراسات تربوية، (٧)، القاهرة: عالم الكتب، ص ١٤٠- ١٨٥.

## المراجع الأجنبية

1. Adams, E.M., (1979). "Philosophical Education Cultural Criticism", Teaching Philosophy, Vol. Spring, P.2.
2. American Association of School Administrators, (1976). AASA. Statement of Ethics for School Administrators and Procedural Guidelines, Arlington, Va.: The Association.
3. Berry, Stephen, Dean. (1984). “Evaluative criteria suggested for reassignment of administrators in secondary schools where enorllment is diclinig”. Ed .D. George Peabody College for Teachers of Vanderbilt University.
4. Boush, T., (1995). "Theories of Educational Management", London Paul Chapman Publishing.
5. Campbell, R.f., (1979). "Effective Administration". Presentation of the Meeting Chapter of Phi Delta Kappan, Victoria Faculty of Education: University of Virginia.
6. Davis, Keith, (1977). " Human Behavior at Work", Sixth Edition, New York: McGraw Hill, book Company.
7. Green, L., &Bentley, S. R. (1989). “ Upward mobility determination for the elementary principal ship”. Paper presented at the annual administration. Eric documents reproduction service.ED. 161134
8. Howard, Ann, (1983). "Motivation and Values Among Japanese and American Managers", Personal Psychology, Dissertation Abstract International, Vol 36(4) Win.
9. Hughes, G. D., & Singler, C. H. (1985). "Strategic Sales Management", Reading, MA: Addison Wesley.
10. Kenneth, Raymond. (1988). “ Methods and criteria for the selection of teaching staff for appointment to posts in secondary schools with special reference to head of department appointments. Ph.D. Wolver Hampton Polytechnic”.
11. Kurke, L. B., &Aldrich, H. E. (1983). Mintzberg Was Right A replication

and Extension of The Nature of Managerial Work, Management Science, 29, p. 975-984.

12. Lily Quest, J.Gary. (1986). “ Evaluation of high school principals by boards of education”. A thesis for the degree of specialist in education, university of Wisconsin superior. Eric documents reproduction service.ED .297455.
13. Serguovanni, Thomas, (1990). "value-Added Leadership", London : Harcourt Barce Jovanovich, Publishers, P.15.
14. Stuffelbeam, D.l., (1975). " Evaluation as Community Education Process", Comminute Education, Journal 5(2), P. 123-129.
15. Warier. S. K. (1982). Management and Labour Studies Vol-8, 7-15.
16. www.google.com

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد: فإن الباحث يجري دراسة بعنوان:

( تطوير تصور مقترح لأبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين في جامعة القدس المفتوحة).

أرجو وضع إشارة (x ) في المكان المناسب على سلم الاستجابة وفق ما تراه مناسبا من وجهة نظرك، كما أرجو منك قراءة البعد وفقراته بتمعن قبل الاستجابة، حتى تحقق الدراسة أهدافها بكل صدق وواقعية، مثمنا درجة تقديرك الموضوعية لكل بعد من أبعادها، ولكل فقرة من فقراتها والتي ستظل مغطاة بالسرية التامة ولغرض البحث العلمي فقط. . آملاً منك بعد تعبئتها التكرم بإرسالها إلى مركز أريحا الدراسي بوساطة بريد الجامعة.

ولأسرة جامعة القدس المفتوحة كل الشكر و الاحترام والتقدير.

**الباحث**

**د. عبد عطاالله حمايل**

**مدير مركز أريحا الدراسي**

**الجزء الأول**

**معلومات أساسية.**

أرجو تعبئة المعلومات الشخصية المدرجة أدناه بوضع إشارة واحدة (×) بين القوسين على يسارك، أمام العبارة التي تنطبق عليك، لأغراض البحث العلمي فقط.

المسمى الوظيفي الإداري

١. رئيس الجامعة ( )

٢. نائب للرئيس ( )

٣. مدير دائرةأو مركز ( )

٤. مدير برنامج ( )

٥.

٦. مدير منطقة تعليمية/ مركز دراسي ( )

٧. مساعد إداري أو أكاديمي أو كلاهما ( )

الجزء الثاني ( معايير أبعاد السلوك الإداري للقادة الإداريين).

**البعد الأول:البعد الفلسفي للقائد الإداري.**

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١. | يؤدي عمله بناء على ما يؤمن به من قناعات صادقة لأبعاد الأصالة والمعاصرة. | | | | | |
| ٢. | يستخدم العقل في مواقف تحكمها العواطف والانفعالات. | | | | | |
| ٣. | يتلقى التدريب المناسب في مجال فلسفة العمل الإداري الذي يساعده على فهم مكونات ثقافته وعلاقتها بالثقافات المحيطة. | | | | | |
| ٤. | يحتكم إلى فلسفة إدارية حكيمة مؤثرة على سلوكه الحياتي. | | | | | |
| ٥. | تنسجم ممارساته العملية مع حقائق علمية متفق عليها. | | | | | |
| ٦. | يستمد ثقافته المعرفية في عمله عن طريق التجربة العملية. | | | | | |

## البعد الثاني: البعد الأخلاقي للقائد الإداري

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١. | يعطي ولاءه للنظام الإداري وأهدافه وليس لأشخاص النظام. | | | | | |
| ٢. | يختار عناصر النظام البشرية الجديدة على أساس معيار الكفاءة . | | | | | |
| ٣. | ينجز مسؤولياته المهنية بكل إخلاص . | | | | | |
| ٤. | يحمي الحقوق المدنية لكل الأفراد العاملين في النظام الإداري . | | | | | |
| ٥. | يحترم الدستور والأنظمة والقوانين المعمول بها داخل النظام الإداري . | | | | | |
| ٦. | يتجنب استغلال مركزه لتحقيق مكاسب شخصية . | | | | | |

## البعد الثالث: بعد الشخصية عند القائد الإداري

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١. | ينظر إلى شخصيات العاملين على أنها محصلة تفاعل بين العوامل البيئية والعوامل الوراثية المعدلة بظروف موقفية . | | | | | |
| ٢. | يتفهم الخصال المتنوعة في شخصيات العاملين ( الخجولة ، والكسولة ، والطموحة ، والعدوانية ، وغيرها) . | | | | | |
| ٣. | ينظر إلى العاملين على أنهم قادرون على إظهار سلوك ناضج في عملهم . | | | | | |
| ٤. | يرى أن نمط الشخصية الأنسب لقيادة العمل الإداري هي الشخصية الباحثة التي تمارس نشاطات تتطلب التفكير والتنظيم والفهم بدلا من الشعور والعواطف . | | | | | |
| ٥. | يسوِّغ ردة فعل العاملين ودفاعهم عن أنفسهم حينما يتعرض مفهوم الذات عندهم للهجوم . | | | | | |
| ٦. | يربط عند اختياره للعاملين ، بين مفاهيم بعد الشخصية وخصائص الوظيفة . | | | | | |

## الرابع: بعد الدافعية عند القائد الإداري

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١. | يبذل الجهود للتعرف على حاجات العاملين الاجتماعية من خلال ملاحظة تحليلية متعمقة للكيفية التي يسلكون بها . | | | | | |
| ٢. | يقنع العاملين بإمكانية تحقيق أهدافهم في حالة قيامهم بالأداء المطلوب . | | | | | |
| ٣. | يحرص على مساعدة العاملين للتكيف مع البيئة الداخلية للعمل . | | | | | |
| ٤. | يؤكد على حاجات العاملين للنماء النفسي بالتركيز على عوامل (الإنجاز، والتقدير، والمسؤولية، والترقي، والنمو المهني) . | | | | | |
| ٥. | يثق بقدرة العاملين على تقييم أدائهم وما يترتب على هذا الأداء من نتائج . | | | | | |
| ٦. | يعمل على مكافأة العامل داخليا بوضعه في وظيفة فيها درجة كافية من التنوع والتحدي . | | | | | |

## البعد الخامس :بعد الجماعة عند القائد الإداري

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١. | يشجع التفاعل بين أعضاء الجماعة داخل العمل كي يصلوا إلى إحساس بالقناعة والرضا . | | | | | |
| ٢. | يعمل على التوفيق بين تحقيق تطلعات النظام الإداري وتحقيق تطلعات أفراده . | | | | | |
| ٣. | يشجع وجود جماعات عمل غير رسمية داخل النظام الإداري كاستجابة طبيعية للاتصال الاجتماعي . | | | | | |
| ٤. | يتفهم وجود صراع الدور بين الجماعات داخل النظام الإداري عندما لا يكون من الميسور المزاوجة بين توقعات أدوارها . | | | | | |
| ٥. | يعامل المستخدمين بعدالة ودون تفريق بينهم على أساس (عشائري ، أو إقليمي، أو عرقي، أو ديني ) . | | | | | |
| ٦. | يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات على اعتبار أن مصادر المعلومات موزعة عبر النظم الفرعية للنظام الإداري . | | | | | |

## البعد السادس: البعد القيادي عند القائد الإداري

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١. | ينظر للقيادة الإدارية على أن لكل عامل دورا متمايزا عن أدوار الآخرين. | | | | | |
| ٢. | يعزو فعالية القيادة إلى القدرة على اختيار الاحتمال أو البديل الأنسب للموقف المعين. | | | | | |
| ٣. | يبدي اهتماما عاليا بتقسيم الأدوار وتحديد المسؤوليات. | | | | | |
| ٤. | يبدي اهتماما عاليا بالمهمة واهتماما عالياً بالعلاقات مع العاملين. | | | | | |
| ٥. | يمارس الأسلوب الديمقراطي في القيادة المؤدي إلى رضا العاملين عن العمل والقناعة به. | | | | | |
| ٦. | يمارس أسلوب القيادة التشاركية الناتجة عن ثقته بالأفراد العاملين وقدرتهم على تحمل المسؤولية. | | | | | |

## البعد السابع : بعد الصراع عند القائد الإداري.

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١. | يتفهم حدوث الصراع داخل النظام الإداري بسبب البعد الاجتماعي القائم على اختلاف توقعات جماعات العمل والتنافر فيما بينها. | | | | | |
| ٢. | يتفهم حدوث الصراع بسبب البعد النفسي القائم على تصادم ترتيب حاجات مجموعة من الأفراد العاملين في النظام. | | | | | |
| ٣. | يعمل على حل الصراع باستخدام أسلوب التشخيص الدقيق للموقف بهدف الوقوف على أنسب بديل للتعامل معه ضمن معطيات الموقف وظروفه. | | | | | |
| ٤. | يعمل على حل الصراع انطلاقا من أهداف لها مكانتها عند طرفي الصراع وتتمتع بقبول الجهات المتصارعة (أسلوب التشارك والتعاون). | | | | | |
| ٥. | يعمل على حل الصراع باستخدام أسلوب الإقناع (التسوية). | | | | | |
| ٦. | يعمل على حل الصراع على أساس إنهائه وعدم تشجيع حدوثه. | | | | | |

## البعد الثامن: البعد الثقافي عند القائد الإداري

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١. | يستمد فلسفته الإدارية من القيم والمعتقدات الدينية السائدة في المجتمع. | | | | | |
| ٢. | يمتلك ثقافة إنسانية فيما يتعلق(بالمهارات والقيم والقيادة والمشاعر والممارسات). | | | | | |
| ٣. | يمتلك ثقافة تقنية فيما يتعلق (بالتجهيزات والمواد والمناهج والتكنولوجيا). | | | | | |
| ٤. | يظهر الحرص على عدم تسييس النظام الإداري. | | | | | |
| ٥. | يمتلك الثقافة الوظيفية التي تؤهله للقيام بأدواره الإدارية والفنية والاجتماعية داخل النظام وخارجه. | | | | | |
| ٦. | تنسجم ثقافته مع تطلعات النظام الإداري وأهدافه وبرامجه وغاياته. | | | | | |

## البعد التاسع: بعد التطوير عند القائد الإداري

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١. | يوازن بين الجانبين الإنساني والمؤسسي عند قيامه بعمليات التطوير للنظام. | | | | | |
| ٢. | يعتمد في عملية التطوير على استراتيجية مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وتمثل كل فرد لمسؤوليات دوره. | | | | | |
| ٣. | يعتمد في عملية التطوير على استراتيجية حل المشكلات وفق منهجية علمية سليمة. | | | | | |
| ٤. | يؤكد في عملية التطوير على البعد البرجماتي القائم على الواقعية والقابلية للاستخدام والتطبيق الفعلي. | | | | | |
| ٥. | يحرص أثناء قيامه بعملية التطوير على عدم تهديد مكتسبات العاملين ومصالحهم الشخصية التي حصلوا عليها داخل النظام الإداري. | | | | | |
| ٦. | ينطلق في عملية التطوير من رؤية واضحة لأهداف المجتمع وفلسفته التربوية . | | | | | |

## البعد العاشر: بعد التقويم عند القائد الإداري

| الرقم | الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١. | يهدف من عملية التقويم المحافظة على نوعية البرامج الإدارية التي يطرحها النظام الإداري لضبط تكلفتها وترشيدها . | | | | | |
| ٢. | يعتمد في عملية التقويم على بيانات كمية رقمية يتم التعامل معها إحصائيا . | | | | | |
| ٣. | يستخدم التقويم التكويني أثناء تطوير البرامج الإدارية لتتم الاستفادة من التغذية الراجعة . | | | | | |
| ٤. | يستخدم التقويم الجمعي(النهائي) عند الانتهاء من تطوير البرامج الإدارية لخدمة صانع القرار داخل النظام وخارجه . | | | | | |
| ٥. | يستخدم مجموعة متنوعة من أدوات القياس في عملية التقويم مثل( المشاهدة الشخصية و الملاحظة والتقارير الإحصائية والشفوية والكتابية . | | | | | |
| ٦. | يشرك العاملين بصورة شخصية في عملية التقويم لحفزهم مع ما في جعبته من آراء وبدائل . | | | | | |

## مع الشكر الجزيل لتعاونكم